RAPPORT FINAL

Evaluation décentralisée du Programme d'Appui aux Dynamiques Productives (PADYP)

D. Halley des Fontaines, IRAM

P. Dugué, CIRAD

F. Aboudou, LARES

N. Paget, CIRAD

Mai 2020

• **iram Paris** (siège social)

49, rue de la Glacière 75013 Paris France

Tél. : 33 (0)1 44 08 67 67 • Fax : 33 (0)1 43 31 66 31

iram@iram-fr.org • www.iram-fr.org

• **iram Montpellier**

Parc scientifique Agropolis Bâtiment 3 •

34980 Montferrier sur Lez France

Tél. : 33 (0)4 99 23 24 67 • Fax : 33 (0)4 99 23 24 68

Sommaire

Liste des Annexes

Liste des figures

Liste des acronymes

ACC	Agents Communaux de Conseil
AFD	Agence Française de Développement
AFDI	Agriculteurs Français et Développement International
AIC	Association Interprofessionnelle du Coton
ANO	Avis de Non-Objection
ANaMA	Agence Nationale de Mécanisation Agricole
AR	Animateurs relais
ATDA	Agences Territoriales de Développement Agricole
BDD	Base de données
C_2AC_2	Cadre de Concertation des Acteurs du CEF et du CdG-OP
CA	Conseil d'Administration
CAD/OCDE	Comité d'Aide au Développement de l'OCDE
CADG	Cellule d'Appui au Développement du Conseil de Gestion
CAGEA	Cellule d'Appui à la Gestion des Exploitations Agricoles
CAM	Conseil à l'Accès au Marché
CAMIP	Chargés d'Appui au Montage et au Suivi des Micro-projets
CANA	Conseil à l'Alimentation et à la Nutrition Appliquée
CARDER	Centres d'Action Régionale pour le Développement Rural
CdG-EAF	Conseil de Gestion aux Exploitations Familiales
CdG-OP	Conseil de Gestion aux Organisations de Producteurs
CeCPA	Centre Communal pour la Promotion Agricole
CEDEAO	Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest
CEF	Conseil à l'Exploitation Familiale
C-CEF	Conseiller CEF
CELCOR	Cellule de Coordination
CeRPA	Centre Régional pour la Promotion Agricole
CEV	Commission d'Etudes et de Validation
CF	Convention de Financement
CGEA	Conseil de gestion aux Exploitations Agricoles
CRM-MC	Conseil Régional des Maraîchers du Mono et du Couffo
CSPR	Centrale de Sécurisation de Paiement et de Recouvrement
CTS	Conseil Technique Spécialisé
CVPC	Coopérative Villageoise de Producteurs de Coton
DAO	Dossier d'Appel d'Offres
DDAEP	Directions Départementales de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
DLVF	Date Limite de Versement des Fonds
DPP	Direction de la Programmation et de la Prospective
DQIFE	Direction de la Qualité des Innovations et de la Formation Entrepreneuriale

EAF	Exploitation Agricole Familiale
FAFA	Facilité d'Appui aux Filières Agricoles
FBS	Farmer Business School
FDSS	Fonds de Développement de Services Spécifiques
FFS	Famer Field School
FN CVPC	Fédération Nationale des Coopératives Villageoises de Producteurs de Coton
FNDA	Fonds National de Développement Agricole
FUPRO	Fédération des Unions de Producteurs du Bénin
GERME	Groupe d'appui, d'Encadrement et de Recherche en Milieu rural
GFC	Groupes Focaux de Conseil
GRAPAD	Groupe de Recherche et d'Action pour la Promotion de l'Agriculture et du Développement
GVM	Groupement Villageois de Maraîchers
INSAE	Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique
IRAM	Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MRJC	Mouvement rural de Jeunesse Chrétienne
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP	Organisation de Producteurs
OPED	Outils Pédagogiques adaptés aux analphabètes
PADSE	Projet d'Appui à la Diversification des Systèmes d'Exploitation
PADYP	Programme d'Appui aux Dynamiques Productives
PARSC	Projet d'Appui à la Réforme du Secteur Coton
PAU	Politique Agricole de l'Union
PDCF	Plan de Développement du Conseil de la FUPRO
PDDAA	programme Détaillé de Développement de l'Agriculture en Afrique
PIB	Produit Intérieur Brut
PNIA	Programme National d'Investissement dans l'Agriculture
PNIASAN	Programme National d'Investissement Agricole
PP/CEF	Prestataires Privés CEF
PROCOTON	Programme de Renforcement des Organisations de Producteurs de Coton
PSDSA	Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole
PSRSA	Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RéPAB	Réseau des Producteurs d'Ananas du Bénin
S&E	Suivi-évaluation
SDDAR	Schéma Directeur de Développement Agricole et Rural
SNCA	Stratégie Nationale du Conseil Agricole
TAZCO	Transition Agro-écologique dans les Zones Cotonnières du Bénin
TDR	Termes de Référence
TSIEC	Technicien Spécialisé en Inspection et en Education Coopérative
UCOM-CVPC	Union Communale des Coopératives Villageoises de Producteurs de Coton
UD	Unités de Démonstration
UGPAA	Union des Groupements des Producteurs d'Ananas d'Arrondissement
URP	Union Régionale de Producteurs

Résumé

L'évaluation rétrospective du Programme d'Appui aux Dynamiques Productives (PADYP) vise à analyser i) les effets et l'impact des dispositifs d'appui-conseil, ii) leur pérennité et iii) la possibilité de leur financement d'une manière durable.

Les principales limites rencontrées durant la conduite de l'évaluation portent sur i) le temps limité imparti à l'évaluation et la complexité, en l'absence d'une évaluation quantitative durant la mise en œuvre, d'attribuer les effets et l'impact aux seules réalisations du PADYP, ii) la difficulté à retrouver certains acteurs et documents et iii) l'indisponibilité de certains acteurs.

Pour rappel :

- Le CEF est défini et conçu depuis l'atelier Bohicon 2002[1] (voir glossaire en annexe 8), comme un socle de base du conseil agricole combinant conseil technique et conseil de gestion relatif aux facteurs de production et aux produits et revenus obtenus ;
- Le Conseil de Gestion aux Organisations de Producteurs (CdG-OP) est une démarche de renforcement des capacités à travers 5 domaines : i) l'organisation interne et le fonctionnement de l'OP, ii) le suivi de la production (surfaces, quantités produites…), iii) la comptabilité-gestion, iv) la gestion des intrants et v) la commercialisation groupée des produits agricoles.

1. Déroulement analytique du Programme

L'objectif du PADYP vise à « promouvoir, dans les zones cotonnières, des Exploitations Agricoles Familiales (EAF) performantes et des Organisations Paysannes (OP) transparentes afin d'augmenter et sécuriser les revenus des producteurs », en s'appuyant sur les résultats obtenus par le Projet d'Appui à la Diversification et aux Systèmes d'Exploitation PADSE, antérieur au PADYP, notamment en matière de conseil à l'exploitation familiale (CEF) et par l'expérimentation du CdG-OP.

La Convention de Financement, d'un budget prévisionnel de 10,76 M€ (dont 10M€ sur financement AFD) a été signée en février 2007 et s'est achevée en septembre 2016. La maîtrise d'ouvrage était assurée par le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche – MAEP - et la maîtrise d'œuvre au-travers d'une cellule de coordination (la CELCOR).

Sa mise en œuvre a démarré avec la prise de fonction de la CELCOR, en juin 2008, autour des 3 composantes CEF, CdG-OP et pilotage / Suivi-évaluation. Cette période peut être scindée en 3 phases :

- **une phase conceptuelle**, relativement longue (juin 2008 à octobre 2011) en raison de l'adaptation au changement d'échelle, des dysfonctionnements de la filière coton et de la complexité des procédures (passation des marchés et obtention des ANO). Elle a principalement été consacrée à i) réviser / élaborer les outils (CEF, CdG-OP et S&E), ii) adapter les démarches pour répondre à l'enjeu d'extension – constitution catégorisée des groupes CEF et recherche d'ancrage du dispositif CdG-OP - et iii) préparer la passation des marchés des prestataires ;

[1] Dugué et Faure, 2003 ; Faure et al. 2007

- **une phase opérationnelle :** Concernant le CEF, la Fédération des Unions de Producteurs-(FUPRO) du Bénin, à travers ses Unions Régionales du Mono-Couffo et de l'Ouémé-Plateau, a démarré le CEF en Août 2010. Les 4 prestataires privés - CADG, GERME, MRJC et GRAPAD – en octobre 2011. Cette phase s'est achevée en septembre 2014. Durant cette période, 19.488 adhérents, répartis dans 652 Groupes Focaux de Conseil (GFC), ont bénéficié du CEF délivré par un réseau de 75 conseillers et 500 animateurs-relais.

  Pour le CdG-OP, 14 conseillers, gérés par la CELCOR, sont intervenus auprès de 210 Coopératives Villageoises de Producteurs de Coton (CVPC), soit environ 29.796 producteurs. Par ailleurs, 1 conseiller a été détaché auprès du Réseau des Producteurs d'Ananas du Bénin (RéPAB), un autre auprès du Conseil Régional des Maraîchers du Mono-Couffo (CRM-MC).

  Durant cette phase opérationnelle, le PADYP a mis en place le Fonds de Développement des Services Spécifiques (FDSS) pour l'appui au montage et le financement de microprojets (MIP) ;
- **une phase de capitalisation et de financement des MIP** : entre 2014 et 2016, le PADYP a capitalisé les acquis CEF / CdG-OP et financé 340 MIP à travers le FDSS. Les composantes CEF et CdG-OP ont été fusionnées et seule la FUPRO a poursuivi ces deux formes de conseil sur les zones Ouémé-Plateau et Mono-Couffo jusqu'à fin 2015.

Après juin 2016, les reliquats de la Convention de Financement, environ 300.000€, ont été transférés à la FUPRO afin qu'elle mette en œuvre son Plan de Développement du Conseil Agricole : dans ce cadre, CEF et le CdG-OP ont été délivrés par 20 Animateurs Communaux de Conseil et un réseau de 100 Animateurs-Relais auprès de 100 OP et 2.390 adhérents.

Le budget consommé par le PADYP, après l'avenant n°4, s'élève à 10,25 M€ dont 10 M€ de l'AFD, 158k€ de contribution des adhérents CEF, 96k€ de la FUPRO, du RéPAB et du CRM-MC.

2. Performances du PADYP

Pertinence globale

Le CEF et le CdG-OP s'inscrivaient dans les politiques nationales de développement agricole et de conseil au démarrage du PADYP. Ils sont actuellement toujours identifiés dans la nouvelle version de la Stratégie Nationale de Conseil Agricole (SNCA2). La pertinence du programme résidait également dans la poursuite des acquis du PADSE en matière de CEF et son élargissement à un nombre plus important de producteurs. De même, le CEF et le CdG-OP répondaient à un intérêt fort des producteurs et des OP, confirmé encore aujourd'hui par les entretiens réalisés durant l'évaluation.

Sans que ce soit antinomique, il convient de souligner que les documents de politique agricole au Bénin visent le développement des filières alors que le CEF est un conseil systémique, tenant compte de la globalité de l'exploitation agricole.

Composante CEF

En termes **d'efficacité**, le PADYP a rempli ses engagements en délivrant le CEF auprès de 19.488 producteurs (7% des exploitations du Bénin), dont 32% de productrices, sur 2 à 3 campagnes agricoles (voire plus longtemps dans les zones d'intervention de la FUPRO). Chacun des 75 conseillers accompagnait environ 240 producteurs réunis en Groupements Focaux de Conseil. Ils appuyaient ainsi 2 GFC en direct et 7 GFC à travers des Animateurs-Relais (500 au total) apparus, pour ceux rencontrés, bien formés.

Le PADYP a simplifié et ordonné certaines des outils de gestion proposés aux producteurs, classés en 4 catégories : prévision, collecte, synthèse et analyse. De plus la CELCOR et les Prestataires Privés se sont beaucoup investis dans la production d'outils en langues locales ou à destination d'un public non alphabétisé.

Les outils les plus adoptés sont le cahier de caisse et les fiches de stocks. En raison du public ciblé et des modes de remplissage (souvent par les conseillers et les Animateurs-Relais), l'outil important « fiche parcellaire » permettant le calcul de la marge brute et du coût de production, est assimilé par moins de la moitié des adhérents. Sur la base des focus-group, le tiers des AR utilisent encore ces outils. Cela est plus faible chez les producteurs pour qui « cela demande du temps » : beaucoup considèrent avoir acquis les mécanismes de gestion sans avoir besoin, pour le moment, d'intégrer des outils plus complexes.

Le PADYP a su mobiliser les compétences pour renforcer les capacités des conseillers, des AR et des producteurs, Ainsi la majorité des producteurs considère qu'ils ont pu i) faire de meilleurs choix technico-économiques, ii) mieux planifier leurs activités et iii) valoriser les recommandations techniques et de préservation de la fertilité des sols. Des recherches de solutions et de partage d'innovations auraient toutefois pu être davantage recherchées.

Le dispositif de CEF du PADYP a toutefois rencontré certaines limites : i) un temps d'apprentissage relativement court, le plus souvent concentré sur seulement deux années agricoles complètes, ii) un faible niveau d'instruction des adhérents, iii) l'hétérogénéité des GFC, malgré l'effort de catégorisation, en termes de niveau de formation des membres et v) un environnement économique variable selon les périodes et les spéculations (accès plus ou moins aisés aux intrants, variation des prix, etc.).

En termes **d'efficience**, le coût du CEF du PADYP, avec la mobilisation des Animateurs-Relais permettant de toucher un plus grand nombre d'exploitations, s'établit de 34.000 à 40.000 FCFA/an et par exploitation. Ce coût reste bien inférieur à celui d'autres projets d'appui au CEF, compris entre 60.000 et 120.000 FCFA/exploitation/an. En l'absence de l'estimation des bénéfices matériels et financiers des exploitations, il n'est pas possible de calculer l'efficience du service de CEF.

En termes **d'effets et d'impacts**, les échanges menés lors de l'évaluation confortent plusieurs études et travaux qualitatifs. Ils montrent qu'une grande majorité des exploitations et des ménages considèrent avoir progressé sur le plan technique et de la gestion (planifier les activités, limiter les dépenses, prévoir les quantités adéquates, améliorer les techniques et les rendements, mieux gérer l'argent…). Il est également constaté une amélioration progressive de la capacité d'investissement, de l'accroissement des revenus et d'une amélioration des conditions de vie de famille.

Par ailleurs, le CEF est considéré comme « une école » : beaucoup d'adhérents sont aujourd'hui reconnus comme leaders et occupent des fonctions dans les OP, les comités, les associations… dont la gestion s'améliore. Il apparaît également une cohésion renforcée entre les membres des GFC utile ensuite pour la bonne gestion des OP de base.

Par rapport à la **durabilité**, le CEF est reconnu et la demande des producteurs, y compris des non adhérents, reste forte. Par ailleurs, le Bénin dispose d'un pool de compétences bien formé. La démarche a été reprise par différentes structures et agences de coopération (Enabel, SNV, etc.) et il est noté, en dépit d'un manque de visibilité pour un mécanisme de financement durable, l'engagement du MAEP à renouveler le CEF au travers de la nouvelle version de la Stratégie Nationale de Conseil Agricole (SNCA2).

Composante CdG-OP

En termes **d'efficacité**, le CdG-OP a permis d'appuyer, à travers un suivi rapproché, 210 CVPC (14 conseillers), 20 groupements ananas (1 conseiller) et 15 coopératives maraîchères (1 conseiller). Bien que correspondant aux objectifs initiaux du PADYP, la proportion d'OP bénéficiaires de ce conseil reste limitée au regard du nombre d'OP au Bénin.

La démarche est intéressante en termes de conception d'outils et de dynamiques socio-économiques : il est noté une amélioration du fonctionnement des OP, une meilleure communication entre les membres ainsi qu'une bonne tenue régulière des documents, en particulier en terme de gestion comptable. Dans certaines OP, toutefois, la mobilisation des outils reste dépendante des compétences disponibles (après le retrait des premiers responsables formés) et les analyses restent sommaires sans les appuis des conseillers.

Le coût du CdG-OP est compris entre 480 et 600.000 FCFA par an par coopérative, ce qui constitue un montant important pour une coopérative. Certaines OP (Ucom-CVPC, CVPC, RéPAB) ont tout de même embauché, sur fonds propres ou via de nouveaux projets, des conseillers formés par le PADYP, ce qui renforce leurs compétences internes.

En termes **d'effet et d'impact**, il est relevé i) une amélioration de la gestion opérationnelle et de la transparence : confiance, accroissement des adhésions et des budgets, élaboration de plans d'action… ii) le développement des activités économiques : amélioration de la gestion des intrants, fonds de garantie sociale, commercialisation groupée…, et iii) un renforcement des compétences internes.

En termes de **durabilité**, l'ancrage institutionnel semble possible pour les OP coton qui dégagent des revenus réguliers mais reste difficile pour les OP d'autres filières qui peinent à mobiliser des ressources financières (le CRM-MC et le RéPAB ont néanmoins cofinancé les conseillers du PADYP). La démarche a été capitalisée et adoptée par d'autres programmes. Plusieurs structures ont manifesté leur intérêt pour une poursuite du dispositif de CdG-OP : la FUPRO, la DQIFE, la FN-CVPC.

Composante FDSS

En termes **d'efficacité**, cette composante destinée au financement de microprojets (MIP) pour les adhérents CEF ou CdG-OP a démarré tardivement et a nécessité un an pour définir les procédures et les outils. Toutefois, en moins de 3 ans, 90% du budget a été engagé. Les procédures de sélection ont été bien acceptées grâce à une co-gestion et à la transparence des comités. 340 MIP ont été financés et appuyés par les Chargés d'Appui au Montage et au Suivi des Micro-projets (CAMIP) entre 2014 et 2016 : 5% des MIP n'ont pas abouti et 44% ont bien ou très bien réussi.

Compte tenu du retrait des conseillers, du ratio élevé de MIP suivis et du temps imparti, de la difficulté de mobilisation des contributions (20%), des procédures de passation des marchés et du manque de compétence locale en génie rural dans les villages, ces performances sont considérées comme bonnes.

L'efficience reste difficile à évaluer en l'absence de comparaison avec d'autres dispositifs de ce type. Par ailleurs, sans quantification des bénéfices des MIP, faute de temps de suivi des projets réalisés, il n'est pas possible d'obtenir une vision objective du ratio coût/bénéfice obtenu.

En termes **d'effets et d'impact**, les focus-group montrent que les acquisitions d'équipement (culture attelée, transformation) fonctionnent encore mais que les projets avec infrastructures, faute de compétences, sont plus difficiles à réaliser et parfois inachevés. Il est globalement complexe d'avoir une visibilité sur les 340 MIP transférés au MAEP et non suivis à l'issue du programme.

La **durabilité du FDSS** n'était pas prévue initialement mais la demande en investissement, à ces conditions, reste forte. Des questions subsistent : i) Spécificité du FDSS par rapport à d'autres mécanismes de subvention d'équipement ? ii) Concurrence avec les prêts bancaires ? iii) Harmonisation des approches et des procédures ? iv) Possible exclusion des plus pauvres pour l'accès à ces fonds ?

Composante pilotage et S&E

En termes **d'efficacité**, le pilotage, malgré un démarrage long et des changements fréquents de ressources humaines (notamment d'AT), a joué son rôle dans l'atteinte des objectifs.

Les dispositifs de CEF et de CdG-OP ont été complémentaires. Si le décalage avec le FDSS est compréhensible, davantage d'interactions entre les MIP et le conseil pour leur suivi aurait été nécessaire.

Il est relevé une forte visibilité et un effort de capitalisation à travers des documents mis en ligne sur le site www.conseil-agri.com, des guides méthodologiques, des visites d'institutions de la sous-région, etc.

Enfin, un transfert des démarches et des méthodes a été assuré auprès i) de la FUPRO et de son PDCF[2], ii) d'un noyau de 20 formateurs du MAEP formés au CEF et au CdG-OP avec l'appui financier d'Enabel[3], iii) de la DQIFE et iv) du Cadre de Concertation C_2AC_2[4] animé par la DQIFE et la FUPRO.

Le travail important de S&E a principalement été focalisé sur le suivi des activités et des résultats du Programme. L'évaluation des effets et d'impact a été apprécié qualitativement à travers plusieurs études. En dépit d'une méthodologie élaborée en début d'intervention, les effets et l'impact n'ont pas été évalués de manière quantitative, faute d'accord sur son financement ; ce qui est dommage car il est constaté un manque de données quantitatives robustes sur le sujet et qu'elle aurait été intéressante et source d'enseignements.

Les bases de données ont été transférées en 2016 au MAEP et à la FUPRO mais ne semblent pas avoir été valorisées ensuite. Elles restent complexes et nécessitent un effort important d'appropriation.

Valeur ajoutée de l'AFD

L'AFD a assuré un suivi régulier du PADYP ; avec toutefois la nuance, au démarrage, de temps longs d'acceptation des manuels de procédures et d'obtention des Avis de Non-Objection (ANO).

L'AFD dispose d'une longue expérience et d'un savoir-faire à valoriser dans le financement de dispositifs de conseil technique et de gestion au Bénin et dans d'autres pays de la sous-région. Les dispositifs de CEF et de CdG-OP soutenus par l'AFD et la Coopération Française sont maintenant visibles et convaincants pour les partenaires : nombreux effets qualitatifs (et plus rarement quantitatifs), appropriation institutionnelle, reprise des dispositifs financés par d'autres bailleurs… C'est une avancée importante qu'il conviendrait de poursuivre afin de pouvoir ancrer (financièrement et durablement) la contribution du conseil au développement du secteur agricole.

---

[2] La FUPRO, faute de ressources propres, a dû interrompre les dispositifs qu'elle a toutefois repris et a maintenu une équipe de 4 cadres en capacité de concevoir et appuyer les dispositifs de CEF et CDG-OP.

[3] La réforme des services déconcentrés de 2016 ayant perturbé cette stratégie mais certains cadres estiment que la reconstitution de ce noyau et qu'un recyclage seraient nécessaires.

[4] Cadre de Concertation des Acteurs du CEF et du CdG-OP

3. Conclusion

Il ressort de la mise en œuvre du PADYP des difficultés en matière de mise en œuvre et de programmation : temps de démarrage long (2 ans), principalement liés aux procédures, rotation de l'équipe après 2014 et des AT, démarrage tardif du FDSS… La complémentarité entre les composantes CEF et CDG a été bonne mais décalée avec celle du FDSS où les producteurs n'ont pu bénéficier des appuis des conseillers pour la mise en place et le fonctionnement de leurs investissements.

Le projet a pu intégrer les recommandations de court-terme de l'évaluation à mi-parcours en termes de concentration et de complémentarité du CEF et du CdG-OP sur les mêmes zones ainsi que de mieux outiller les conseillers et les AR pour les groupes non alphabétisés. La mise en place d'une contribution financière des adhérents a été testée avec plus ou moins de succès mais reste peu évidente à traiter.

Le PADYP a globalement atteint ses objectifs : 19.488 exploitations accompagnées en CEF à travers une richesse de démarches, l'engagement des prestataires et une baisse du coût du CEF, une démarche de CdG-OP capitalisée et délivrée auprès de 245 OP des filières coton, ananas et maraîchage et le financement de 340 MIP individuels ou collectifs.

Le PADYP a intégré les dimensions du genre et de l'environnement à travers ses différentes composantes : 32% des adhérents CEF étaient des femmes chef d'exploitation, des femmes ont bénéficié des MIP, l'environnement a été abordé au travers des formation à la gestion intégrée et la restauration de la fertilité des sols.

Il convient également de souligner la forte visibilité et le travail de capitalisation engagé par le PADYP mis en ligne sur le site www.conseil-agri.com et les visites d'échange dont le PADYP a fait l'objet.

Les démarches et les méthodes du CEF et du CdG-OP ont également été transférées par la CELCOR auprès de la FUPRO et d'un noyau de 20 formateurs, cadres du MAEP.

Enfin, des dynamiques ont été engagées et se poursuivent. Depuis l'arrêt du PADYP, les animateurs-relais, sur la base des liens de confiance établis, continuent de fournir des conseils et de répondre aux demandes des membres de leurs GFC. Ils mobilisent parfois leurs anciens conseillers qui les appuie de manière bénévole ou en échange d'un repas, d'une aide dans les champs…

D'autres dynamiques existent, s'inscrivant dans la poursuite du PADYP, du CEF et du CdG-OP :

- le RéPAB, dans une perspective de croissance poursuit, dans le cadre de nouveaux projets, le CdG-OP auprès des OP membres et le CEF auprès des adhérents de la filière ananas bio ;
- la FUPRO met en place un service combinant CEF et CdG-OP. Elle déploie ces types de conseil, sur financement FIDA et UE, à travers 22 conseillers dans 4 Départements ;
- la FN-CVPC a élaboré un plan stratégique de développement de son futur dispositif de gestion technique afin d'améliorer la transparence, la gouvernance, la comptabilité et la mise en place de services pour ses OP membres ;
- la SNCA2 intègre le CEF et le CdG-OP comme des types de conseil à délivrer et les démarches sont établies à travers des guides méthodologiques. Il s'agira de suivre, lors des diagnostics sur les besoins de conseil, réalisés par les ATDA, que le CEF et le CdG-OP apparaissent comme des besoins exprimés par les producteurs et les OP. Les futures actions de conseil soutenues par les ATDA permettront de savoir comment ces agences ont intégré les acquis du PADYP.

Dans la mesure où le taux d'accès des producteurs aux services de conseil reste faible (36% selon une étude de l'INSAE réalisée en 2018), il est nécessaire de déployer des efforts pour dynamiser les dispositifs de conseil et leurs performances en faveur d'un plus grand nombre de producteurs béninois.

4. Recommandations

Au regard des dynamiques engagées et de l'évaluation de la performance du PADYP, plusieurs recommandations d'ordre institutionnel et opérationnel ressortent.

Il convient toutefois de souligner certaines précautions à prendre pour la mise en place d'un dispositif de conseil : i) identifier les attentes et les besoins des producteurs, ii) préciser les objectifs à atteindre et iii) mettre en adéquation les moyens disponibles (financiers, humains, etc.) et l'ambition du dispositif. Dans certaines situations, il est préférable d'utiliser une méthode simple et peu coûteuse permettant de toucher de nombreux producteurs, dans d'autres, un conseil plus ciblé visant moins de bénéficiaires.

Renforcer les capacités des acteurs du conseil agricole

- **Recommandation 1 : Mettre en place un dispositif d'ingénierie du conseil agricole** : réaliser une étude précisant les contours, les missions et le financement d'une cellule d'ingénierie du conseil agricole afin de renouveler les outils et démarches, de développer les méthodes d'évaluation d'impacts et de renforcer les capacités des acteurs du conseil agricole.
- **Recommandation 2 : Capitaliser et valoriser les acquis des expériences antérieures** : Faire connaitre et mettre à jour l'actuelle boite à outils du conseil agricole - www.conseil-agri.com - en valorisant les acquis obtenus par d'autres projets/ programmes depuis 2016. A cet objectif, s'ajoute celui de diversifier les lieux de capitalisation et de stockage des acquis des expériences innovantes de conseil au Bénin et dans la sous-région. Ces missions seraient confiées à la cellule d'ingénierie du conseil.
- **Recommandation 3 : Articuler le conseil avec l'alphabétisation fonctionnelle** : Concevoir et financer des programmes en synergie avec des dispositifs de conseil pour les producteurs souhaitant acquérir les bases du calcul et de l'écriture.

Valoriser les conseillers actuels et reconnaitre leur métier

- **Recommandation 4 : Reconnaitre le métier de conseiller agricole** en améliorant les cursus de formation agricole et en organisant pour les conseillers déjà en activité, la délivrance[5] d'une autorisation ou d'un certificat permettant d'exercer ce métier.

Valoriser les acquis du PADYP dans de nouveaux projets et programmes

- Valoriser le CEF dans le cadre de la SNCA2 et de nouveaux projets / programmes :
    - **Recommandation 5 : Continuer à développer les dispositifs CEF** : Poursuivre le développement d'un dispositif de CEF commun à tous les acteurs du conseil agricole au Bénin en s'appuyant sur ses 3 principes de base : i) améliorer les compétences des producteurs dans les domaines techniques et de gestion, ii) appliquer les principes de la gestion aux ateliers de production, aux ressources et capitaux de l'exploitation, iii) renforcer les échanges entre producteurs et l'action collective. Le CEF sera ainsi

[5] Ce processus de certification devra être en cohérence et complémentaire de celui de l'agrément délivré par le MAEP aux structures privées voulant fournir des prestations de conseil agricole.

reconnu par tous les acteurs comme **une démarche socle de conseil** pouvant intéresser un grand nombre d'exploitations familiales et être combiné, selon les besoins, à d'autres formes de conseil et de formation complémentaires : accès au marché, conseil juridique, conseil à l'action collective, etc.

- **Recommandation 6 : Adapter, faire évoluer et contrôler la qualité des dispositifs de CEF** : Renforcer les capacités et les ressources de la DQIFE et du C_2AC_2 (ou de la cellule d'ingénierie du conseil) afin qu'ils soient en mesure de faire évoluer la démarche CEF selon les diverses situations agricoles du Bénin et les besoins des producteurs : alphabétisés ou non, entrepreneurs, jeunes, femmes, etc.

- **Recommandation 7 : Maintenir le Conseil de Gestion aux OP dans la durée** pour une autonomisation graduelle : Poursuivre l'extension et l'adaptation des démarches de conseil aux OP, en renforçant les compétences et capacités de leurs responsables, pour améliorer la transparence et la gestion des différentes organisations relevant des filières agricoles.

Améliorer les méthodes et dispositifs de suivi-évaluation (S&E)

- **Recommandation 8 : Renforcer les capacités en S&E et en mesure d'impact** des acteurs, par la constitution au MAEP (ou dans des bureaux d'études compétents), d'un noyau d'experts pouvant assurer la formation et l'appui régulier aux cellules de S&E des projets, afin de mieux justifier auprès des décideurs des investissements à réaliser pour le conseil agricole.

Pérenniser le financement du conseil agricole par une diversité de sources

- **Recommandation 9 : Réaliser une étude d'ingénierie financière[6] du conseil agricole** en complémentarité avec le déploiement du FNDA qui fournira des subventions aux OP ou aux producteurs pour bénéficier d'appui-conseils. Elle aura pour objectifs majeurs i) de préciser les montants acceptables des contributions de l'Etat, des producteurs, des OP et des différents acteurs, notamment des filières, au financement du conseil agricole et ii) de proposer un mécanisme de gestion partagée (co-gestion) des fonds ainsi constitués.

5. Orientations pour une suite au PADYP

Trois axes, indépendants et complémentaires, semblent intéressants pour valoriser les acquis du PADYP et développer, dans la durée, des dispositifs de conseil, notamment de CEF et de CdG-OP :

- 1/ **Renforcer les capacités des acteurs dans le domaine du conseil agricole** à travers i) l'alphabétisation fonctionnelle des producteurs volontaires, ii) des formations ad hoc des cadres et conseillers sur les démarches et outils développés au Bénin et iii) un appui au processus de renouvellement des cursus et la reconnaissance du métier de conseiller ;

- 2/ Mettre en place une cellule d'**ingénierie en conseil basé sur la mobilisation de ressources humaines experte et disponibles au Bénin :** multi-acteurs, elle serait coordonnée par la DQIFE et pilotée par le C_2AC_2 ;

[6] L'ingénierie financière est un domaine d'intervention différent de celui de l'ingénierie du conseil agricole même si certaines questions peuvent concerner les experts des deux domaines (par exemple la capacité des producteurs à verser une contribution annuelle). L'ingénierie financière implique une bonne connaissance du fonctionnement économique des filières, de la fiscalité nationale et locale, de la gestion du budget national, des échanges internationaux (import/export), etc.

- 3/ Déployer et élargir la **mise en place de démarches innovantes et d'une gamme d'outils de conseil** afin d'augmenter le taux de couverture du conseil dans le secteur agricole à travers plusieurs options :
    - Intégrer, dans le cadre d'un dialogue entre porteurs de projets (OP, filières, PTF) une composante « conseil agricole » dans un plus grand nombre de projets / programmes avec l'objectif i) de répondre aux attentes des producteurs ciblés et ii) d'innover et de capitaliser les expérimentations ;
    - Renforcer les liens entre la DECAIF (ou la cellule d'ingénierie du conseil) et l'AIC, dont une partie des fonctions critiques comprend le financement d'un dispositif spécifique de conseil aux exploitations cotonnières. Ce dispositif tend à s'élargir (cultures du système coton et gouvernance des OP). L'intégration de démarches et d'outils de conseil innovants, notamment de CdG-OP, pourrait être proposée dans le cadre de la 2ème phase du projet TAZCO2 ;
    - Engager une nouvelle intervention spécifique combinant CEF et CDG-OP mais également du conseil pour l'accès au marché et au financement d'investissements productifs afin de travailler sur leur mise en synergie. Cette intervention prévoirait l'intégration d'innovations techniques dans le conseil, l'autonomisation – financière et technique - progressive des dispositifs et le renforcement de leur ancrage sur la base des initiatives observées.

Au regard des expériences menées, des investissements consentis et des démarches élaborées, le moment paraît crucial pour une poursuite de ces dispositifs de conseil, en particulier le CEF et le CdG-OP, afin d'en valoriser et approfondir les acquis et pour lesquels la demande des producteurs reste forte.

La mise en œuvre de ces différentes orientations et recommandations nécessite des études complémentaires (en particulier dans le domaine de l'ingénierie financière), un engagement de tous les acteurs concernés et une mise en cohérence avec le plan d'action pour l'opérationnalisation de la SNCA2, en cours d'élaboration par la DCAIFE et le MAEP. Si le Bénin dispose de nombreuses compétences en conseil agricole, il conviendra i) de renforcer les capacités (du secteur public et privé) en termes d'évaluation et de mesure des effets et impacts du conseil et surtout ii) de sécuriser le financement pour la mise en œuvre durable de la diversité des formes de conseil de manière à contribuer au développement de l'agriculture béninoise.

1. Méthodologie de l'évaluation

1.1. Rappels des TDR

Au regard des TDR (Annexe 1), quatre enjeux majeurs apparaissent pour cette évaluation rétrospective décentralisée du PADYP :

- Tirer des leçons de l'intervention du PADYP et assurer une information objective des activités menées avec l'utilisation des fonds à des fins de dialogue renforcé entre l'AFD et ses partenaires béninois ;
- Formuler un jugement crédible et indépendant sur les questions clefs que soulèvent le bien-fondé, la mise en œuvre et les effets du programme PADYP ;
- Identifier les modalités de mise en œuvre futures d'un Conseil à l'Exploitation Familiale (CEF) performant avec si possible un mécanisme de financement durable intégré dans les réformes en cours et tenant compte des acquis du PADYP ;
- Identifier les facteurs de réussite d'un système de conseil agricole sensu largo, notamment sa pérennité et son efficacité, ainsi que sa possible reconduction, entre autres, dans le cadre du projet TAZCO.

A cet effet, il s'agissait, pour l'équipe d'évaluateurs d'assurer les principales tâches suivantes :

- Apprécier le montage institutionnel, la pertinence et les rôles des partenaires du PADYP ;
- Analyser les orientations, la stratégie d'intervention ainsi que la pérennisation des dispositifs de conseil agricole ;
- Evaluer la performance du programme dans sa globalité et pour ses composantes ;
- Apprécier la prise en compte des aspects transversaux (genre, environnement)
- Mesurer les effets et l'impact du PADYP ;
- Apprécier la viabilité et la pérennité des acquis du PADYP dans l'ensemble de la zone d'intervention.

Au regard de la période d'intervention de cette évaluation, intervenant 4 ans après le retrait de la CELCOR du PADYP, les attentes, d'accord partie avec le groupe de référence, portaient davantage sur i) les effets et l'impact des dispositifs d'appui-conseil, ii) leur pérennité et iii) l'identification de possibilités de financement.

1.2. Déroulement de l'évaluation rétrospective du PADYP

Cette évaluation rétrospective du PADYP a été conduite par D. Halley des Fontaines (IRAM), P. Dugué (CIRAD), F. Aboudou (LARES). N. Paget (CIRAD), a appuyé ponctuellement l'équipe, à distance et sur le terrain, avec un regard sur l'utilisation des outils numériques dans la mise en œuvre du PADYP.

Un groupe de référence, composé du MAEP (DQIFE, DLRAOPA et S&E), de la FUPRO et de l'AFD, a été constitué pour assurer le suivi de l'évaluation et le rôle d'interlocuteurs des consultants.

Cette étude s'est déroulée en 4 grandes étapes :

- Préparation à distance qui a donné lieu à i) des échanges avec le groupe de référence - réunion de cadrage du 21 novembre, point d'étapes du 19 décembre et validation de la note de cadrage du 7 janvier-, ii) la revue documentaire, iii) la rédaction d'une note de cadrage et d'un récit analytique du PADYP et iv) la préparation de la phase de terrain ;
- Entretiens croisés au Bénin (voir liste des personnes rencontrées et calendrier en Annexes 2 et 3) : cette étape s'est déroulée du 27 janvier au 4 février : entretiens institutionnels à Cotonou – AFD, MAEP (DAC, SG, DQIFE), CELCOR (coordonnateurs à Porto-Novo et responsables des composantes à Cotonou), Enabel, GRAPAD, AFDI, AIC, TAZCO, CRA-CF, FSA-, entretiens avec les acteurs à Allada, Bohicon, Parakou, N'dali, Kandi, Lokossa et Dogbo – les PP de CEF (GERME, CADG, MRJC), FUPRO, RéPAB, producteurs, conseillers, A/R, ATDA 2 et 5, OP, FN-CVPC, DDAEP, FAP, UDM, UDC, UDO,…
- Synthèse et restitution : cette étape s'est déroulée à Cotonou du 5 au 7 février. La restitution s'est tenue le 6 février au MAEP de 15h30 à 18h, en présence d'environ 30 participants. Le support et le compte-rendu de cette restitution figurent en Annexes 4 et 5 ;
- Rédaction du rapport, intégration des commentaires et finalisation.

L'équipe tient à remercier l'ensemble des acteurs rencontrés pour leur disponibilité et la qualité des échanges.

1.3. Méthode de conduite de l'évaluation

1.3.1. Les principes de l'évaluation

Les principes de conduite de cette évaluation se structurent autour des 4 points suivants :

- Croiser les informations issues des parties prenantes impliquées ;
- Prendre en compte les données du suivi-évaluation du programme et la documentation existante ;
- Analyser et préciser une série de questions évaluatives permettant d'évaluer les critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact, de durabilité et de valeur ajoutée de l'AFD ;
- Emettre des recommandations relatives à la stratégie et à la pérennité du dispositif.

L'approche technique et la méthode de travail s'inscrivent dans le respect des règles en matière d'évaluation de projet / programme et tiennent compte des procédures du MAEP et de l'AFD.

1.3.2. Les questions évaluatives

Les TDR précisent un certain nombre de questions évaluatives, notamment sur i) les effets des dispositifs de conseil sur les exploitations et les ménages agricoles, ii) la stratégie de pérennisation des activités du programme, iii) la durabilité et l'efficacité des dispositifs de conseil et de leur financement et iv) les conditions de changement d'échelle des dispositifs de conseil. Un autre type de questions évaluatives porte sur la valeur ajoutée de l'AFD.

Les évaluateurs, sur la base de la revue documentaire, ont repris ces questions évaluatives afin de les affiner, de les préciser et de les compléter. La liste de questions a également été croisée avec les indicateurs du cadre logique suivis par le PADYP et des questions évaluatives complémentaires sur la base des critères du CAD/OCDE - pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impact - ainsi que la valeur ajoutée de l'AFD (Annexe 6). Suite à un premier échange avec le groupe de référence, il a été entendu que la priorité soit donnée aux questions de durabilité, d'efficacité et d'impact du programme.

Un travail complémentaire a ciblé les questions évaluatives à aborder spécifiquement avec chacun des acteurs de manière à croiser et trianguler les différentes informations afin d'obtenir des données fiables et objectives pour à l'analyse de la mise en œuvre du PADYP.

1.4. Limites rencontrées

Quelques limites ont été rencontrées durant la conduite de cette évaluation rétrospective :

- Le temps limité imparti à l'évaluation avec les acteurs et bénéficiaires –une dizaine de jours au Bénin- et qui, en l'absence d'une évaluation antérieure quantitative des effets et de l'impact à la fin du PADYP et au regard de l'important nombre de bénéficiaires, ne permet qu'une évaluation qualitative des résultats obtenus ;

  Par ailleurs, les effets et l'impact, évalués de manière qualitative, restent parfois difficiles à attribuer aux seules réalisations du PADYP[7].
- La réalisation de cette évaluation 4 ans après le retrait de la CELCOR (5 ans après la fin des activités de conseil) entraîne une difficulté à retrouver certains acteurs et documents ;
- Enfin, et ceci est inhérent à chaque étude, l'indisponibilité de certains acteurs, en dépit d'une forte mobilisation dont l'équipe remercie les acteurs rencontrés.

[7] Les effets en termes de revenu, de diversification d'activités etc. constatés par les producteurs et OP conseillés par le PADYP peuvent venir de changement de pratiques techniques et gestionnaires issus du CEF et du CdG-OP mais aussi de facteurs autres et indépendants du Programme : autres projets, évolution des prix des produits, accès à de nouveaux intrants, aléas climatiques, etc.

2. Récit analytique du projet

2.1. Contexte

L'agriculture au Bénin occupe environ 70% de la population active, contribue à 33% du PIB et fournit environ 75% des recettes d'exportation et 15% des recettes de l'Etat (INSAE, 2015). La filière coton demeure celle qui mobilise le plus grand nombre d'actifs agricoles répartis dans 300.000 exploitations. Elle génère des revenus conséquents pour les producteurs et les services amont et aval, et constitue une source financière et de devises importante pour l'Etat.

Cette filière a connu des réformes structurelles profondes durant la dernière décennie avec la réaffirmation, depuis 2016, du rôle tenu par le secteur privé et l'interprofession (AIC). Après une longue période de stagnation et décroissance de la production de coton-graine entre 2005 et 2015 (de 190.000t à 303.000t avec un creux autour de 110.000t en 2010 et 2011) la production est en forte croissance depuis : 453.000t en 2016, 597.000t en 2017 et 678.000t en 2018. Elle devrait encore progresser autour de 750.000t en 2019/20 du fait de l'augmentation des superficies cultivées. D'autres filières progressent aussi actuellement mais dans une moindre mesure et concernent de plus en plus de producteurs : anacarde, maïs, soja, ananas, volaille, etc.

Le conseil agricole, service essentiel pour renforcer les capacités des producteurs et des responsables d'OP ainsi que les performances du secteur agricole, constitue un levier majeur pour répondre aux multiples défis que doit relever l'agriculture du Bénin. Or, l'offre de conseil agricole au Bénin est aujourd'hui très en deçà des besoins exprimés par les ruraux : selon une étude INSAE de 2018, le taux de couverture du conseil au bénin serait de l'ordre de 36%.

En Afrique subsaharienne, le Bénin, depuis les années 90', a tenté de se démarquer en considérant les démarches de Conseil de Gestion pour les Exploitations Agricoles Familiales[8] (CdG-EAF devenu CEF) et pour les OP (CdG-OP) comme indispensables à l'amélioration de leurs performances au même titre que le conseil technique. Ces formes de conseil ont été mises au point et expérimentées à travers plusieurs projets (CAGEA, PADSE, PADYP) sur une grande partie du Bénin depuis 1995. D'autres partenaires techniques ont valorisé ces formes de conseil comme la SNV à travers le projet PROCOTON et Enabel à travers la FAFA.

[8] Le CdG-EAF a évolué en CEF après le séminaire de capitalisation tenu à Bohicon en 2002. Dans un premier temps, l'accent avait été mis sur la gestion économique de l'exploitation. Après 2002, la démarche a intégré une composante de conseil technique. Pour se démarquer de la démarche de gestion-comptabilité agricole, les promoteurs de la démarche ont préféré adopter le libellé de CEF afin de souligner l'intégration de ces deux grands domaines du conseil.

A partir de ces acquis, les acteurs du conseil agricole, dont le MAEP, soutiennent l'intérêt de fournir une diversité de formes de conseil et de considérer une diversité de fournisseurs du service afin de répondre aux attentes des producteurs. Cette position se traduit dans la nouvelle version de la Stratégie Nationale du Conseil Agricole 2018-2025.

L'organisation du système public de conseil agricole est restée stable durant le PADYP, avec la présence sur le terrain des services publics, les CERPA/CECPA (dénommés à nouveau CARDER entre 2013 et 2016). Ces structures publiques de conseil ont été peu mises à contribution par ce projet. Ensuite en 2017-18, le dispositif de déconcentration du MAEP s'est restructuré autour de 12 Directions Départementales de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (DDAEP), du Fonds National de Développement Agricole (FNDA) et de 7 pôles de développement agricoles animés par des Agences Territoriales de Développement Agricole (ATDA). Ces dernières coordonnent les actions de développement rural en particulier pour les filières prioritaires. Les DDAEP quant à elles, assurent les fonctions régaliennes liées au secteur agricole (contrôle, application des règlementations, statistiques…). Dans cette nouvelle organisation, les structures déconcentrées du MAEP et les ATDA doivent mettre en relation les demandes des producteurs en matière d'appui-conseil et de renforcement de leurs capacités, avec les offres de prestataires privés qui sont en cours d'obtention d'agréments pour leur savoir-faire dans ces domaines.

2.2. Présentation générale du PADYP

Le Programme d'Appui aux Dynamiques Productives (PADYP) prévoyait un budget prévisionnel de 10,76 millions d'euros, dont 10 millions d'euros de subvention de l'AFD et une contribution des OP d'environ 763k€. Initialement conçu pour une durée de 5 ans jusqu'en janvier 2012, il a été prorogé par avenants successifs jusqu'au 31 janvier 2013, puis jusqu'à fin 2015 et enfin au 30 septembre 2016 (la CELCOR s'étant retirée fin juin 2016) afin de finaliser les activités et rechercher leur pérennisation.

La maîtrise d'ouvrage est assurée par le MAEP et la maîtrise d'œuvre par un bureau d'études international (SOFRECO) au-travers d'une cellule de coordination (CELCOR). Le PADYP est piloté et suivi par un Comité de Pilotage. Un Comité Technique donne des avis et des recommandations méthodologiques et techniques.

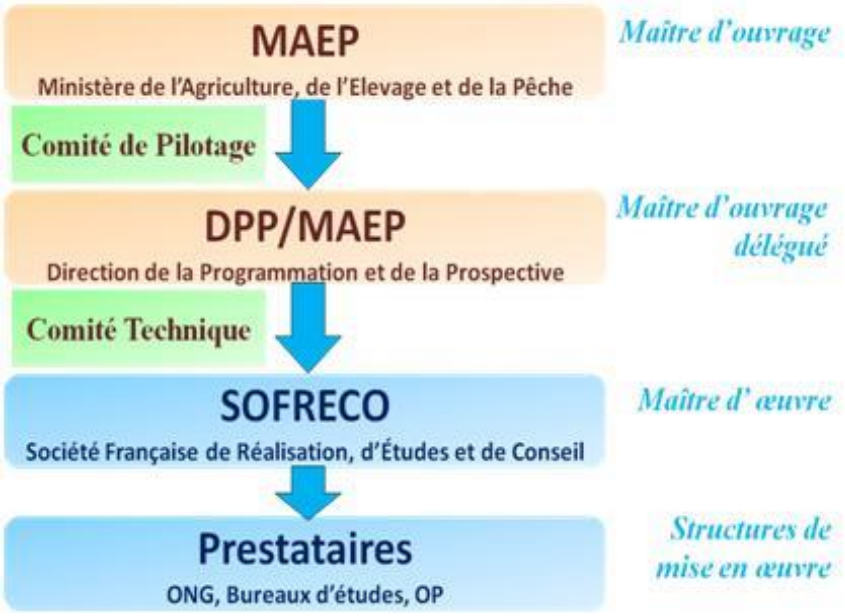


Figure 1 : montage institutionnel du PADYP (source : PADYP)

L'objectif du PADYP, selon son cadre logique (Annexe 7), vise à « *promouvoir, dans les zones cotonnières, des Exploitations Agricoles Familiales* (EAF) *performantes et des Organisations Paysannes* (OP) *transparentes afin d'augmenter et sécuriser les revenus des producteurs* ». Pour se faire, il s'est appuyé sur le renforcement des dynamiques productives, un environnement socio-économique sécurisé et une mise en valeur rationnelle et durable du milieu à travers, principalement, l'amélioration de la gestion des Exploitations Agricoles Familiales (EAF) et des OP de base par la mise en place de dispositifs de Conseil aux Exploitations Agricoles Familiales (CEF) et de Conseil de Gestion aux OP (CdG-OP). Il s'appuie sur les résultats obtenus lors du précédent projet, le PADSE (Encadré n°1).

En fin d'exécution, le PADYP comprenait 4 composantes : i) le Conseil aux Exploitations agricoles Familiales – CEF, ii) le Conseil de Gestion aux Organisations de Producteurs – CDG-OP -, iii) le Suivi Évaluation et la Coordination du Programme –S&E - et iv) le Fonds de développement de Services Spécifiques – FDSS (initialement intégrée dans la composante CEF, puis devenue composante à part entière à la suite des recommandations de l'évaluation à mi-parcours).

La CELCOR, à partir de Cotonou et de Parakou (pour le CDG-OP), a appuyé la mise en œuvre des activités sur un principe de « faire-faire » : la délivrance du CEF auprès des producteurs a été assurée par 4 ONG et 3 OP (voir ci-après). Des 16 conseillers CdG-OP, les 14 intervenants sur la zone cotonnière étaient gérés directement par la CELCOR, 1 était mis à la disposition du RéPAB, l'autre auprès du CRM-MC.

Encadré n°1 : Principaux acquis du PADSE en matière de conseil de gestion à l'exploitation familiale (source : étude de faisabilité PADYP)

Concernant le volet CEF, le PADSE recensait en décembre 2004, 3027 producteurs formés au CdG-EAF répartis en 152 groupes (GIP ou autres) : 628 adhérents maîtrisant le français et ayant atteint le niveau III et 2.399 formés en langues nationales ayant atteint le niveau II.

Le CdG-EAF a été dispensé par 4 ONG (CADG, GRAPAD, GERME et CRDB) et 3 OP (UDP O/P, UDP M/C et GEA Bénin).

Sur un plan plus qualitatif, l'expérience du PADSE a permis de faire évoluer la méthode et le contenu du CEF à travers :

- Un affinement de la méthodologie, des outils et de leur élargissement : plan de formation intégrant une succession de modules, utilisation graduelle des outils sur 3 ans, extension à des activités complémentaires (élevage, transformation, AGR) ;
- Un élargissement du public avec l'expérimentation de la formation à i) des neo-alphabètes en langues nationales et ii) d'alphabétisation fonctionnelle avec le CEF ;
- L'articulation avec d'autres appuis tels que l'appui technique, la recherche-développement, la fertilité des sols, le financement… et des visites d'échanges d'expériences et donc une évolution vers le CEF

Le dispositif reposait sur 3 piliers : la formation, les visites d'échanges et les échanges de groupes.

Le PADSE a également permis de définir des normes pour les conseillers et les animateurs-relais pour accompagner les producteurs.

Par ailleurs, le volet recherche-développement du PADSE, orienté sur des aspects de gestion durable des exploitations, a permis de mettre au point des technologies relatives à i) la gestion globale durable de l'exploitation, ii) l'association agriculture – élevage, iii) l'intégration de légumineuses arbustives et herbacées dans les assolements et rotations, iv) l'introduction de systèmes de semis sous couvert végétal.

En termes d'impact, il était relevé une forte adhésion des producteurs ayant bénéficié du CEF avec un important changement de comportement dans la gestion des activités technico-économiques et de la vie de la famille.

Au plan opérationnel il était relevé i) la sélection des cultures et l'élaboration du plan de campagne en fonction des marges dégagées l'année précédente ou prévues, ii) la gestion des stocks, notamment de vivriers, avec une vente progressive en profitant de l'augmentation progressive des prix tout en évitant la soudure, iii) la prévision de trésorerie et iv) la prise de responsabilités dans les CA des OP sur un principe de transparence.

Un autre aspect repose sur une meilleure adoption des pratiques issues des conseils techniques et de la recherche-développement. Enfin, une amélioration des rendements et des marges même si ce dernier point était difficile à évaluer en l'absence de situation de référence et de population témoin.

2.3. Période d'instruction

Le PADYP a été initié dans un contexte de poursuite des appuis de l'AFD au secteur agricole du Bénin, en particulier avec i) le Projet d'Appui à la Réforme du Secteur Cotonnier, PARSC, en lien avec le Projet d'Appui à la Réforme de la Filière Coton – PARFC-, financé par la Banque Mondiale et ii) du Projet d'Appui à le Diversification des Systèmes de Production - PADSE, rapidement décrit ci-dessus.

L'identification du PADYP est intervenue en amont de la fin du PADSE afin de pouvoir poursuivre les actions de CEF en maintenant, dans la mesure du possible, les ressources humaines, matérielles et financières sans rupture. Toutefois, les dysfonctionnements auxquels s'est heurtée la filière coton à cette période ont ralenti son instruction. Une mission du siège de l'AFD, intervenue début 2005, a permis de relancer le processus sur la base i) des évolutions à venir dans la filière coton (privatisation de la SONAPRA, dispositions de la campagne de commercialisation 2004-2005 et cadre réglementaire) et ii) de l'intérêt du conseil à l'exploitation relevé dans différents rapports (J. Zaslavsky, A. Legile et F. Giraudy) et par les bénéficiaires eux-mêmes « *avec le conseil de gestion, on devient des cerveaux calés et on est prêts à négocier directement avec le Ministre du Commerce sur les prix du coton* » (AFD, 2005). Une phase transitoire PADSE – PADYP a été financée par le PARSC afin de maintenir les ressources, 3 cadres de la CELCOR, liées au CEF et préparer le démarrage du PADYP.

A cette époque, le futur projet prévoyait 2 axes dont i) la poursuite, le renforcement et la consolidation du dispositif de conseil de gestion aux exploitations familiales et ii) la participation à la mise en œuvre du plan d'action et de développement de la filière coton à moyen terme tout en s'assurant de la pérennisation institutionnelle et financière des dispositifs. Il a également été décidé d'élargir l'action du PADYP à deux autres filières d'importance, en lien avec le RéPAB (ananas) et le CRM-MC (maraîchage), pour lesquelles des actions de CEF avaient été menées par le PADSE. Outre le renforcement des producteurs de ces filières, cet élargissement permettait la mise en œuvre de dispositifs de CEF et de CDG-OP sur l'ensemble du territoire du Bénin.

Une étude de faisabilité, commanditée par le MAEP et l'AFD, a été réalisée en février – mars 2006. La Convention de Financement du PADYP a été signée le 9 février 2007.

2.4. Période de Mise en Œuvre

Initialement prévue pour 5 ans, à compter du 1er janvier 2008, la mise en œuvre du PADYP a été prolongée jusqu'en juin 2016, date du retrait de la CELCOR.

Le temps de mobilisation de l'équipe, en raison des procédures de passation de marchés, a été relativement long avec une prise de fonction de la CELCOR en juin 2008, 17 mois après la signature de la Convention de Financement. Le premier Comité de Pilotage s'est tenu en octobre 2008. La mise en œuvre du PADYP a démarré autour de 3 composantes, telles que définies dans l'étude de faisabilité :

i) Conseil à l'exploitation familiale, ii) Conseil de gestion aux OP et iii) Suivi-évaluation et coordination. La composante FDSS, initialement intégrée à la composante CEF, est intervenue après l'évaluation à mi-parcours comme composante à part entière.

Les résultats attendus de ces composantes, détaillés dans le cadre logique sont les suivants :

- Composante CEF : i) la démarche, la stratégie et les méthodes et outils sont améliorés, ii) le dispositif est mis en place, iii) les capacités des adhérents sont renforcées, iv) les revenus des adhérents sont améliorés à travers l'amélioration de la gestion et des capacités techniques ;
- Composante CDG-OP : i) la démarche, la stratégie et les méthodes et outils sont améliorés, ii) le dispositif est mis en place, iii) les capacités des OP de base sont renforcées, iv) les services rendus sont améliorés, v) la gestion stratégique des OP de base est renforcée et vi) l'organisation, la commercialisation et la gestion des intrants sont renforcées ;
- Composante FDSS : i) la réforme partielle des cursus de l'enseignement supérieur est engagée et ii) des micro-projets sont financés ;
- Composante pilotage et S&E : i) le pilotage du programme est assuré et ii) un dispositif de S&E est opérationnel.

Cette période peut être scindée en 3 phases : i) une phase conceptuelle visant à redéfinir et adapter les méthodes, les outils et assurer la passation des marchés, ii) une phase opérationnelle de délivrance du conseil et iii) une phase de capitalisation, de transfert et de pérennisation des activités.

La frise chronologique ci-dessous (figure n°2) permet de montrer les temps forts et les temps de contractualisation du programme.

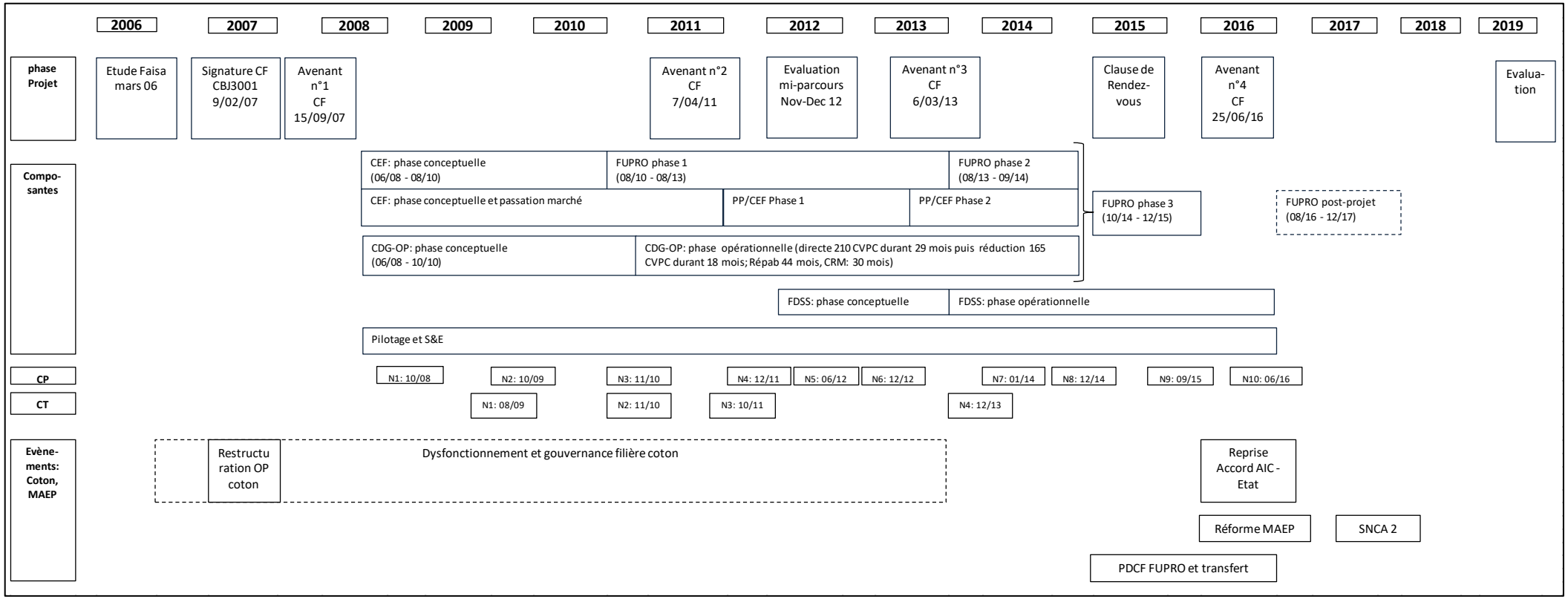


Figure 2 : frise chronologique de déroulement du PADYP

2.4.1. Phase d'installation, de conceptualisation et de passation de marchés

a. Durée et organisation

Cette phase d'installation des composantes du projet a démarré en juin 2008 avec la prise de fonction de la CELCOR puis la révision de la stratégie, des démarches et des outils. Le processus de sélection des opérateurs du CEF s'est déroulé de deux manières différentes : i) en gré à gré pour la FUPRO (et les URP O/P et M/C) en raison de leur antériorité dans le CEF et de l'option forte de pérennisation et de cofinancement et ii) par recrutement sur demande de proposition, publiée en juin 2010, pour les 4 ONG (CADG, GERME, GRAPAD et MRJC). Pour le CdG OP, les conseillers de la zone cotonnière ont été recrutés en gestion directe après plusieurs tentatives d'ancrage institutionnelle auprès des OP coton. Le REPAB a recruté son conseiller et le CRM-MC le sien également.

Le contrat CEF FUPRO a démarré après plus de 2 ans (août 2010), ceux des prestataires privés après plus de 3 ans (octobre 2011) ; tous pour une durée initiale de 36 mois. Diverses raisons expliquent ces délais : extension du projet sur un plan national, dysfonctionnements de la filière coton, changement d'échelle par rapport au PADSE, procédures administratives de passation de marchés et échanges longs avec le chef de projet AFD pour l'obtention des Avis de non objection (ANO).

Avec la signature des contrats, la FUPRO, ayant démarré plus tôt, et les prestataires CEF ont constitué les Groupes Focaux de Conseil (GFC) composés de 20 à 30 producteurs. Le plus grand nombre de GFC, constitués dans une démarche progressive[9], a été obtenus au bout de 9 mois après le démarrage des contrats (SOFRECO, 2016).

La mise en œuvre du CdG-OP en zone cotonnière était initialement prévue à travers un partenariat PADYP-CNPC (Conseil National des producteurs de coton) signé mi-2009. Mais suite aux dissensions au sein de la filière, les 14 conseillers n'ont été opérationnels qu'en octobre 2010 et directement gérés par la CELCOR. Cette gestion directe, après plusieurs tentatives de transfert, a été maintenue jusqu'en 2014 puis s'est arrêtée sur la zone cotonnière. La FUPRO a repris les deux démarches de CEF et de CdG-OP au Sud. Le PADYP a contractualisé avec le RéPAB à compter de février 2011 et pour une durée de 3 ans, prolongée de 7,5 mois. Un contrat similaire a été signé entre le PADYP et le CRM-MC qui a débuté en avril 2011 pour une durée de 3 ans, avec une suspension de contrat, en l'absence de conseillers entre janvier et juin 2013.

b. Réalisations

Composante CEF

Un travail important a résidé dans la révision des outils du CEF (voir partie 3) et l'adaptation de la démarche aux différents contextes afin de répondre à un des enjeux majeurs : étendre le dispositif de conseil à l'exploitation familiale de manière à toucher directement au moins 18.000 EAF (en

[9] Voir guide de mise en place des GCF dans la boîte à outils

comparaison des 3.000 producteurs adhérents au CEF appuyés par le PADSE). La démarche de CEF s'est appuyée sur une catégorisation des Groupes Focaux de Conseil (GFC) reposant sur leur niveau d'alphabétisation : les GFCse (ne souhaitant pas écrire), les GFCal (adhérents alphabétisés ou souhaitant l'être), les GFCog (adhérents utilisant les outils d'enregistrement) et les GFCrc (anciens adhérents au CEF/PADSE). Selon l'évaluation à mi-parcours, confirmés par les échanges de la mission, les démarches de conseil, en fonction des prestataires et des zones, étaient plus ou moins adaptées et les groupes pas toujours homogènes. Deux axes de travail ont mobilisé les cadres des prestataires (très actifs dans cette phase de conception) et ceux de la CELCOR : poursuivre la simplification des outils du CEF initiée par le PADSE et produire des outils d'animation/formation et d'enregistrements spécifiques aux adhérents non alphabétisés (via des matrices et des dessins).

Composante CdG-OP

Cette phase a également permis de concevoir une démarche de CdG-OP comprenant 5 guides méthodologiques : i) établir le diagnostic de référence, ii) la gestion de l'OP de base, iii) développer le plan d'action de l'OP, iv) former les responsables et v) former le conseiller. Il était aussi prévu un volet conséquent de formation des leaders et des conseillers d'OP. En parallèle à l'élaboration de cette démarche, les résultats attendus de cette composante ont été davantage détaillés pour aboutir à ceux formulés dans le cadre logique présenté en annexe. Cette révision du cadre logique a entraîné l'élargissement du conseil à d'autres filières que le coton et une implication plus faible du projet dans la gestion de la filière coton et des activités à mener en lien avec l'AIC.

Composante S&E

La composante suivi-évaluation, associée au pilotage et dévolue à la CELCOR, a mobilisé quatre cadres nationaux et une mission d'appui méthodologique. Elle a commencé par définir les outils qu'elle mobiliserait : outils de planification et de suivi des activités des deux composantes opérationnelles. Ensuite elle a construit des bases de données permettant de i) caractériser et suivre les évolutions des exploitations des bénéficiaires du CEF, ii) de suivre les activités de gestion et d'organisation des OP de base et iii) de construire des références technico-économiques par région pour les principales cultures concernées par le PADYP. Elle a également bénéficié, en début d'intervention, d'un appui du CIRAD et de l'AFD afin de mettre en place un dispositif visant à apprécier l'effet et l'impact du CEF.

En synthèse

Cette 1ère phase, quoique longue, a été marquée par une grande mobilisation des experts de la CELCOR, de la FUPRO et des ONG prestataires de service en termes de conception des outils de conseil qui a débouché sur une adaptation de ces outils aux différents contextes et types de bénéficiaires.

2.4.2. Phase opérationnelle

a. Durée et organisation

Cette phase de fonctionnement des 3 composantes initiales du Projet a duré entre 36 et 48 mois (2011 – 2014). Une des évolutions majeures a été la création et l'opérationnalisation de la composante FDSS, à la suite des recommandations de l'évaluation à mi-parcours.

L'organisation des dispositifs de CEF et de CDG-OP a peu évolué entre 2011 et 2014, cette phase étant principalement dédiée à la délivrance du conseil auprès des GFC et des OP.

b. Réalisations

Composante CEF

Sur les 675 GFC constitués, 97% sont restés fonctionnels : au total et en phase de croisière, environ 19.488 producteurs - dont 31,6% de productrices –, répartis dans 652 GFC ont bénéficié du CEF dans 11 départements - sur 12 - et 42 communes - sur 77 - du Bénin (cartes ci-dessous). Ce dispositif conséquent de CEF a mobilisé 75 conseillers CEF et environ 500 animateurs relais (producteurs membres des GFC choisis par leurs pairs) portés par les ONG et les OP.

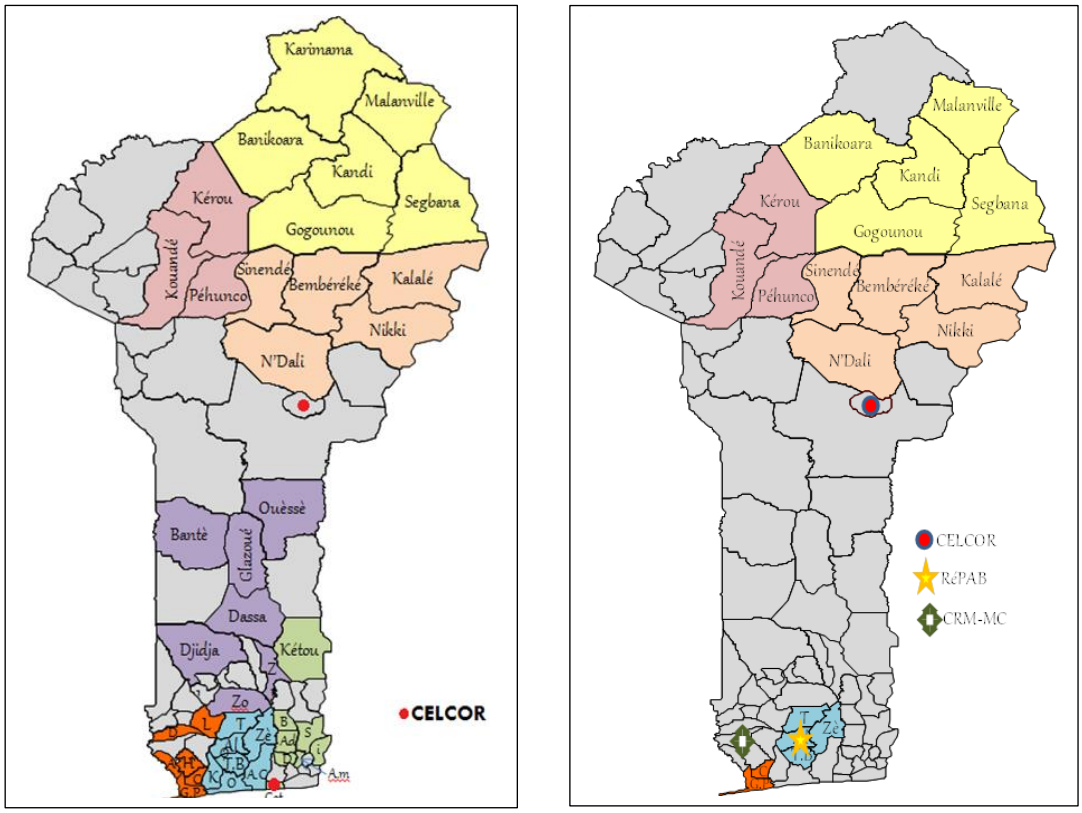


Figure 3 : Zone d'interventions du CEF, à gauche, et du CDG-OP, à droite, du PADYP (Source : PADYP)

Certains éléments méthodologiques ont été encore simplifiés comme le diagnostic initial du fonctionnement des exploitations, jugé par tous trop chronophage. Il s'est également avéré que les GFC n'ont pu se substituer au PADYP pour la prise en charge des animateurs relais (versement d'une indemnité pour le temps passé), comme cela avait été convenu au départ. Seulement 10% des GFC ont pu assurer en nature (maïs, etc.) ou en travail l'équivalent de l'indemnité mensuelle versée au début par le projet.

Composante CdG OP

Le volet OP coton de cette composante a rencontré des difficultés, notamment en termes d'ancrage et de portage des conseillers au regard des multiples orientations pour la structuration des OP coton et des difficultés au sein de la filière. De plus, les OP de base souhaitaient bénéficier d'appuis financiers/matériels pour la mise en place de services à leurs membres (intrants, crédits, transformation, commercialisation) alors que le PADYP apportait uniquement des formations et du renforcement de capacités. Le niveau de réalisation a été plus élevé pour les OP ananas et maraîchage avec la mise en place de groupements fonctionnels et d'un système d'approvisionnement en intrants et de commercialisation groupée pour chacune de ces filières. Toutefois, les 14 conseillers de la zone cotonnière sont intervenus auprès des 210 coopératives cotonnières (soit 29.796 producteurs) jusqu'en mars 2013 ; leur nombre a été réduit à 11 pour accompagner 165 CVPC jusqu'en septembre 2014. Le conseiller du RéPAB a pu accompagner 20 groupements de producteurs d'ananas (soit 364 producteurs) et celui du CRM-MC 15 groupements de base (183 maraichers).

Composante pilotage et S&E

Durant cette période, le pilotage a été assuré au travers d'un accompagnement et de la supervision des dispositifs de CEF et de CdG-OP développés. Elle a également, avec l'aide du S&E, poursuivi l'organisation et l'animation de 4 Comités de Pilotage et 3 Comités Techniques. Elle a également organisé les différentes missions d'appui externe ainsi que l'évaluation à mi-parcours.

Le suivi des activités s'est poursuivi à travers les outils et bases de données élaborés dans le cadre du S&E (voir ci-après). Des référentiels technico-économiques ont été élaborés sur la base de 160 fiches parcellaires pour la campagne 2012-2013. Le nombre de fiches utilisées a été moins important pour les campagnes 2011-2012 et 2013-2014 (arrêt du CEF avant la fin de la campagne).

Le travail de thèse, engagé en 2010, sur les effets et l'impact du CEF, dans les zones de l'O/P et du M/C, a été réorienté au regard du faible recul sur la mise en œuvre des dispositifs de CEF. Enfin, pour des raisons de coûts jugés trop importants par l'Agence AFD de Cotonou, la méthodologie élaborée pour le suivi des effets et des impacts du CEF n'a pas été mise en œuvre et la situation de référence n'a pas été réalisée.

Composante FDSS

Ce Fonds, initialement intégré dans la composante CEF sans objectif précis en début de programme, a par la suite été dédié au financement de microprojets dont la mise en œuvre et la gestion devaient valoriser les acquis du CEF et du CdG-OP. Au moment de sa conceptualisation, le FDSS mobilisait les conseillers CEF et CdG-OP. Ce n'est qu'à partir de juin 2014, pour 2 ans, qu'un personnel dédié a été recruté : 18, dont 10 initialement, chargés d'appui au montage et au suivi des microprojets (CAMIP).

c. Recommandations de l'évaluation à mi-parcours

Fin 2012, l'évaluation à mi-parcours du Programme a émis, au regard des reliquats budgétaires importants, des recommandations de court terme et d'autres de moyen terme. Dans le court terme, il s'agissait de i) se concentrer sur les zones existantes et de favoriser, lorsque possible, les deux formes de conseil dans les mêmes OP, ii) mieux outiller les conseillers et les AR pour le conseil aux analphabètes et iii) mettre en place, une contribution financière, même minime, des adhérents CEF et iv) affiner les outils de gestion du CdG-OP.

Dans l'optique d'un nouveau report de la DLVF, les recommandations proposaient i) de poursuivre la consolidation des appuis aux dispositifs CEF et CdG-OP(sans extension géographique), ii) de renforcer le lien avec les services publics (MAEP), iii) de simplifier le fonctionnement du FDSS, avec la proposition d'un fonds souple pour le financement d'actions structurantes vers des structures pérennes pour l'ensemble des adhérents, iv) de travailler sur la stratégie d'ancrage des dispositifs (notamment de CdG) au sein des OP, v) de travailler à la professionnalisation du métier de conseiller et vi) de réduire la prise en charge des coûts inhérents aux conseillers sur le financement du PADYP et donc de trouver d'autres sources de financement.

2.4.3. Phase de pérennisation et de transfert des activités

a. Durée et organisation

Cette phase de pérennisation et de transfert des activités a débuté en octobre 2014 pour s'achever en juin 2016, avec l'arrêt de la CELCOR, après des prolongations conditionnées à l'atteinte de résultats. A partir de 2014, le PADYP et le programme Procoton[10], ont fortement accompagné la FUPRO dans l'élaboration et la mise en œuvre de son Plan de Développement du Conseil (CEF et CdG-OP) 2015-2025, en vue de pérenniser les dispositifs PADYP.

Ainsi les zones d'intervention du CEF et du CDG-OP ont été réduites, l'antenne de Parakou fermée et les 21 conseillers de la FUPRO, dénommés alors Animateurs Communaux de Conseil (ACC), ont poursuivi la diffusion des deux démarches dans 19 Communes (CEF auprès des membres et CdG-OP auprès des élus). Chaque animateur ACC accompagnait 6 OP de base, dont 4 par l'intermédiaire

[10] Le Programme de Renforcement des Organisations de Producteurs de Coton (PROCOTON), mis en œuvre par la SNV de 2008 à 2013, est intervenu pour améliorer le fonctionnement, les performances des organisations de producteurs, notamment les Unions communales dans dix communes du Bénin, et les services qu'elles fournissent à leurs membres.

d'animateurs-paysans (ex Animateurs-relais). Dans le cas où l'ensemble des membres de l'OP n'étaient pas demandeurs du CEF, des GFC spécifiques étaient créés au sein de l'OP.

Dans ce nouveau schéma organisationnel, les bénéficiaires de l'intervention en conseil de la FUPRO étaient des OP de base (et non plus les GFC) qui étaient sélectionnées par rapport à leur potentielle contribution au financement du Conseil. Cette capacité de cofinancement était évaluée sur la base des ressources générées par leurs activités collectives, la possibilité de les accroître ainsi que leur cohésion interne et leur dynamisme.

b. Réalisations

Composante CEF et CdG-OP

Le programme s'est progressivement réorienté dans une perspective de consolidation et de pérennisation. Les deux composantes CEF et CDG-OP ont été fusionnées en une composante d'appui à la mise en œuvre et à la pérennisation du Plan de Développement du Conseil de la FUPRO. Cette dernière période s'est accompagnée d'un recentrage sur l'Ouémé Plateau et le Mono-Couffo.

Cette période a également été l'occasion de préparer le transfert des reliquats du PADYP à la FUPRO afin de pouvoir poursuivre la mise en œuvre du CEF et du CDG-OP à l'issue du projet.

Il s'est également agi, en lien avec le projet PROFI (Enabel), de former les cadres et agents du MAEP aux démarches et outils du CEF et du CDG-OP en deux temps : formation d'un noyau d'une trentaine de formateurs diffusant à leur tour la formation auprès d'autres agents.

Deux autres actions, présentées dans la partie suivante, ont également été engagées sur la période i) formaliser la mise en place d'un cadre de concertation des acteurs du conseil (C_2AC_2) et ii) conduire une étude de faisabilité de l'introduction du CEF dans l'enseignement agricole.

Composante S&E

Le système de S&E n'a pas permis de fournir en fin de projet une vision objective des effets et impacts du CEF et du CdG-OP alors que ce système avait mobilisé beaucoup de temps des conseillers de ces deux composantes.

Cette période a toutefois été l'occasion d'assurer une capitalisation des acquis. A ce titre, plusieurs actions ont été engagées, dont notamment i) la conception et la mise à disposition d'une boîte à outils CEF et CdG et ii) des missions d'appui de capitalisation et de communication : production de posters, fiches et vidéos.

Composante FDSS

Au travers de cette composante, devenue spécifique et dont les prérogatives se sont élargies, 340 microprojets (MIP), dont les descriptions sont données dans la partie 3, ont pu être financés et suivis durant cette période pour un total de 604 Millions de FCFA. Ces microprojets venaient renforcer les

effets du CEF et du CdG-OP au niveau des exploitations de 2.611 bénéficiaires du PADYP dans 42 Communes d'intervention du PADYP.

Le temps consacré à la mise en place et la gestion du FDSS a été trop court (moins de deux ans) et trop tardivement connecté aux deux composantes de conseil pour être pleinement productif.

2.5. Phase post programme

A l'issue de l'intervention de la CELCOR, en juin 2016, les reliquats de la Convention de Financement, soit environ 300.000€, ont été transférés du MAEP vers la FUPRO afin de poursuivre la mise en œuvre de son PDC et poursuivre les activités de conseil aux exploitations et aux OP. Il a également été décidé un accompagnement de 18 mois de la FUPRO par son partenaire, l'AFDI.

Cette nouvelle phase, mise en œuvre sur le terrain entre juin 2016 et décembre 2017, avec le double objectif de consolidation et de capitalisation des activités, a permis i) de revoir et rendre disponibles les outils, les méthodes et les stratégies de mise en œuvre du CEF et du CDG-OP, ii) de poursuivre la mise en œuvre du CEF, porté par une OP, à travers 20 ACC (conseillers) répartis dans 10 Communes des Régions Ouémé/Plateau et Mono/Couffo, iii) de renforcer les capacités des OP à la base et de leur faîtière[11], iv) de travailler sur un mécanisme de cofinancement du conseil par les acteurs, notamment sur la base d'un mécanisme de prélèvement à la source sur des ventes groupées de produits agricoles et v) de mettre en place un cadre de concertation des acteurs du CEF et du CdG-OP.

Selon le rapport de la FUPRO, le dispositif de conseil a permis, à l'aide de la mobilisation de 100 animateurs-relais, d'apporter des services de conseil auprès de 100 OP, principalement maraîchères et céréalières du Sud bénin, et de leurs membres, soit 2.390 exploitants.

Dans ce cadre, une étude légère et qualitative des effets du CEF FUPRO fait ressortir, pour les exploitations, des améliorations sur le plan technique (plans de production, paquets technologiques), économique (augmentation des marges brutes), environnemental (introduction de techniques de gestion de la fertilité des sols et de la démarche qualité qui a permis plus tard d'amorcer sur la certification SPG pour le maraîchage, le riz et les semences soja et maïs) et social (sécurité alimentaire). Des améliorations, comme indiqué dans les sections effets / impacts de la partie suivante, ont également été notées sur le plan de l'organisation et de la vie associative des OP.

[11] Sur les plans de l'organisation, de la gouvernance et de la gestion des services

Par ailleurs, les appuis de l'AFDI dans ce cadre, se sont davantage concentrés sur i) la supervision de la mise en œuvre, par la FUPRO, de son PDCF ainsi que de la gestion administrative et financière de la convention, ii) la poursuite de l'appui spécifique sur les liens et services à définir entre la Coop DICPA[12] et la FUPRO et iii) l'expérimentation du couplage du CEF / CdG-OP sur des OP engagées dans la vente groupée avec le prélèvement pour le refinancement du CEF.

Par rapport à ce 3ème point, 2 OP ont été choisies pour mener cette expérience de conseil et de refinancement du conseil : l'union communale des coopératives de maraîchers d'Athiémé (UCCM) et l'Union Communale des transformatrices de Riz de Bonou (UCTR). L'idée était de réfléchir à comment les marges dégagées sur des ventes groupées pouvaient contribuer au financement du dispositif de conseil. L'UCCM a commercialisé 30t de chou (sur un objectif de 65t) et l'UCTR 20t de riz. Il ressort de ces expériences que le conseil a été utile par rapport à la résolution de questions qui se posent ainsi qu'au suivi de la rentabilité de la production (coût de revient, marges brutes) et de la commercialisation. Le travail des ACC a été apprécié et est jugé indispensable. Toutefois, en dépit des plans d'affaires, de la qualité du conseil et des résultats prometteurs, l'expérience, trop courte (avec notamment la difficulté de maîtriser le mécanisme de vente groupée qui conserve une dimension aléatoire liée à la présence d'acheteurs et de fixation des prix), « *n'a pas permis d'observer un refinancement du conseil par les résultats des ventes groupées ni un paiement direct par les agriculteurs* » (AFDI, 2018). La principale raison est que les producteurs rencontrent des difficultés à comprendre leur situation économique et pensent qu'ils n'ont pas les moyens de contribuer au paiement pour le conseil. Ce changement de raisonnement pour les producteurs nécessite de s'établir dans la durée et sur la base d'expériences positives.

La FUPRO a mentionné le souhait, à l'issue de l'appui de l'AFD, de maintenir un pool minimum de compétences CEF et CDG-OP ainsi que le maintien d'une activité de veille et de réflexion sur ces activités (par exemple via la boite à outils disponible sur www.conseil-agri.com). Ces dynamiques engagées par la FUPRO à la suite de cette phase post-programme sont présentées dans la partie qui suit.

Par ailleurs, le MAEP, dans le cadre de l'élaboration de sa nouvelle stratégie nationale de conseil agricole a élaboré une approche visant à recourir aux prestataires privés pour délivrer le conseil auprès des acteurs de terrain.

[12] La FUPRO a sollicité, en 2015 et pour une durée de 18 mois environ, un appui de l'AFDI sur la faisabilité de la séparation entre ses fonctions économiques et techniques (AFDI,2016). La FUPRO a créé la Coop DICPA, une coopérative de services, pour gérer avec plus d'efficacité les services économiques du réseau. Les résultats financiers de la Coop DICPA devaient, entre autres, pouvoir refinancer les services de conseil technique et de gestion apportés par la FUPRO aux membres du réseau. Il semblerait toutefois pour des raisons institutionnelles / légales et l'émergence de tensions entre les organes de gouvernance de la FUPRO et de la Coop DICPA, que le montage ainsi que l'articulation initialement prévus soient actuellement bloqués et que les deux structures soient amenées à fonctionner en parallèle.

2.6. Mobilisation du budget du PADYP

Le graphique ci-dessous présente la consommation budgétaire du PADYP après l'avenant n°3 de mars 2013.

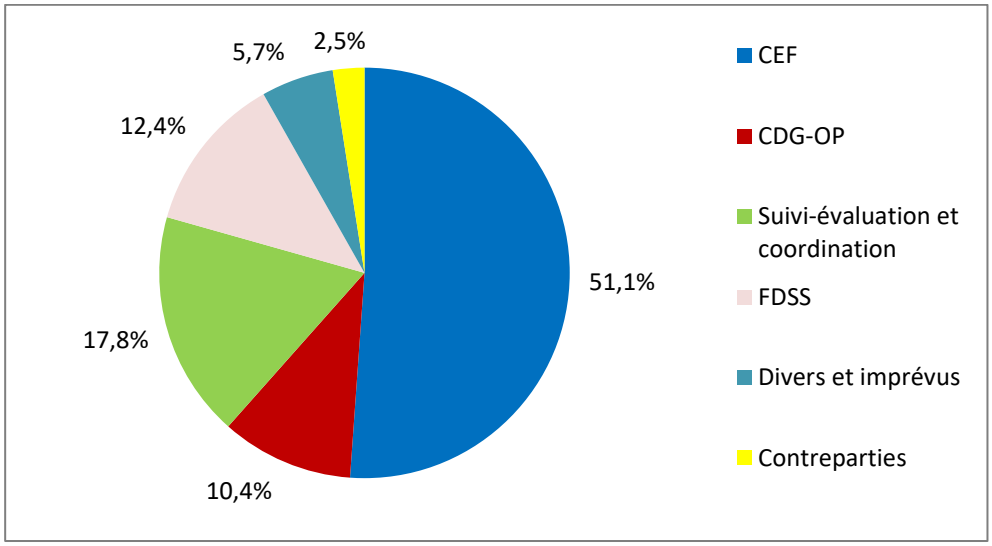


Figure 4 : Répartition du budget du PADYP

Le budget consommé du PADYP, selon le rapport final de la CELCOR, s'élève à 6.726.478.259 FCFA (10.254.450€) dont 6.599.570.000 FCFA (10M€) sur financement de l'AFD. Environ la moitié du budget a été mobilisé pour la mise en œuvre du CEF et 18% du budget pour la composante pilotage et S&E.

Les contreparties, comme présentées sur le graphique ci-dessous sont constituées de contributions des adhérents CEF de (103.641.206 FCFA soit 158k€), de la FUPRO (61.659.958FCFA soit 94k€) et du REPAB et du CRM-MC (655.957FCFA, soit 1k€ pour chacune des structures).

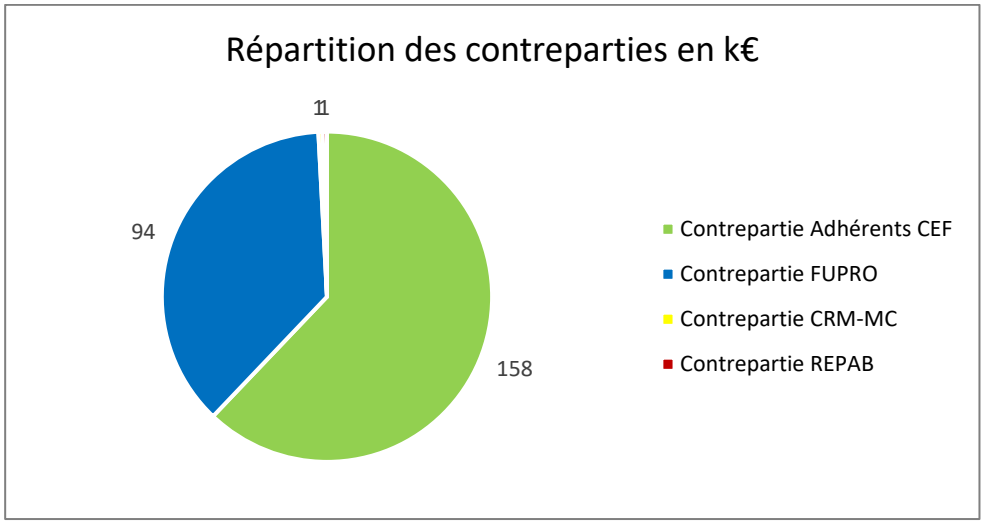


Figure 5 : Répartition des contreparties en k€ mobilisées sur le programme PADYP

3. Performance du projet

3.1. Pertinence globale

Au moment du démarrage du PADYP, le CEF et le CDG-OP s'inscrivent dans les politiques nationales de développement agricole et de conseil. La pertinence du projet réside également dans la poursuite des acquis du PADSE et son élargissement afin de toucher un nombre plus important de producteurs. Enfin, le PADYP, notamment le CEF et le CDG-OP, répondaient à un intérêt fort des producteurs pour ces types de conseils, ce qui reste d'actualité et ressort largement des échanges conduits lors de cette évaluation.

Par la suite, au regard de l'évolution des politiques de développement agricole et de conseil, le PADYP a conservé sa pertinence d'intervention à travers les dispositifs de CEF, de CDG-OP et du FDSS, ce dernier répondant à un besoin de plus en plus fréquemment exprimé par les producteurs et leurs organisations. Les dispositifs de CEF et de CdG-OP sont formellement identifiés comme types de conseil à délivrer dans la SNCA2, ce qui était moins apparent dans le cas de la précédente politique.

Toutefois, une nuance est à apporter : les documents de politique agricole actuels visent un développement ciblé à travers les filières, c'est-à-dire reposant sur une organisation et sur des solutions spécifiques à chaque culture ou système d'élevage. Or le CEF est un type de conseil systémique qui prend en compte la globalité de l'exploitation agricole (toutes ses activités productives et de transformation, la gestion des actifs agricoles, des revenus, de la fertilité des terres…), donc non axé sur une filière en particulier, et la majorité des exploitations familiales du Bénin ne sont pas spécialisés : elles cultivent plusieurs spéculations, élèvent différents types d'animaux et d'adonnent généralement à d'autres activités complémentaires. Ces deux aspects peuvent co-exister, en étant conscient que le conseil, en particulier le CEF, ne porte pas sur une filière en particulier.

3.2. Composante CEF

Les divers entretiens réalisés durant la mission et la lecture de la SNCA2 montrent une diversité de définitions du CEF. Ce type de conseil est classé dans ce document stratégique dans la rubrique « conseil de Gestion aux Exploitations Agricoles – CGEA ». Dans la SNCA2, le CEF est bien considéré comme un conseil technico-économique et pas uniquement un appui à la gestion (encore moins la promotion de la comptabilité). Toutefois, sa définition et son positionnement, pour un lecteur non averti, pourrait

prêter à confusion. Il convient de rappeler que le CEF est défini et conçu depuis l'atelier Bohicon 2002[13] (cf. glossaire, Annexe 8), comme un **socle du conseil agricole** combinant du conseil technique (agriculture, élevage, transformation) et du conseil de gestion relatif aux facteurs de production (capital, terre, main d'œuvre) et aux produits et revenus obtenus. Ainsi le CEF mobilise les principes de la gestion (Comprendre, Prévoir, Planifier, Réaliser, Suivre, Evaluer et Corriger) dans divers domaines comme la production végétale et animale ; la gestion du capital et des revenus en lien avec les prévisions d'investissement ; la gestion du travail, et tout cela suivant le cycle de production ou le cycle annuel du fonctionnement de l'exploitation.

De plus le CEF, tel que le PADYP l'a conduit, intègre aussi un appui aux producteurs (individuellement et/ou collectivement) pour le montage d'un projet d'investissement via sa composante FDSS/ Microprojet (voir partie 3.4). Le CEF, focalisé sur l'exploitation agricole familiale, n'aborde pas dans son contenu le conseil pour l'action collective et très peu la mise en marché des produits, que peuvent délivrer d'autres types de conseil complémentaires.

3.2.1. Efficacité de la composante

a. En termes de déploiement du CEF sur le terrain

Le PADYP a rempli ses engagements avec le recrutement, sur appel à proposition, de 4 ONG prestataires privés (PP), et en direct, de deux URP de la FUPRO (Mono Couffo et l'Ouémé Plateau). Tous ont été opérateurs en conseil de gestion pour les exploitations agricoles (CDG-EA) durant le projet PADSE. Ils ont ensuite été formés par la CELCOR à l'approche CEF qui diffère[14] quelque peu du CDG-EA. Il convient de noter que la FUPRO a bénéficié de 65,5 mois de mise en œuvre du CEF, en comparaison des 36 mois dévolus aux opérateurs. Au regard du temps relativement court de l'entretien avec la FUPRO et de l'échantillon réduit avec les producteurs, il est peu aisé de tirer une conclusion sur cette différence de durée en termes d'efficacité, de qualité ou d'effets. Ce point resterait utile à creuser.

Ainsi 75 Conseillers CEF, du niveau DEAT[15], ont été déployés dans 42 des 77 communes du Bénin avec un ratio initial d'un C-CEF pour 240 producteurs. Au regard de la forte demande des producteurs pour le CEF, ce ratio a évolué, en fin de programme à 1 conseiller CEF pour 260 producteurs conseillés. Au total 19.488 producteurs dont 32% de femmes ont bénéficié du CEF pendant deux à trois campagnes agricoles, voire, pour 22%, sur une plus longue durée dans les zones couvertes par la FUPRO (Tableau suivant). Près de 7% des EAF du Bénin ont bénéficié de ce service.

[13] Dugué et Faure, 2003 ; Faure et al. 2007

[14] En 2002 lors du Séminaire de Bohicon sur le conseil agricole, l'appellation CEF a été préférée à celle de CDG-EA dans la mesure où les promoteurs du CEF voulaient proposer une démarche combinant conseil de gestion et conseil technique. A la fin du PADSE ce tournant avait été pris et il s'est formalisé encore plus au démarrage du PADYP avec l'insertion de nombreuses formations et démonstrations techniques (en salle, au champ, au sein des ateliers d'élevage). Cette dimension technique du CEF aborde aussi les processus de transformation/conservation des produits agricoles.

[15] Diplôme d'Etudes Agricoles Tropicales : formation spécialisée obtenue en Lycée Technique Agricole à l'issue d'un cycle de 4 ans.

PRESTATAIRE		EFFECTIF CONTRACTUEL	EFFECTIF AU DEMARRAGE			EFFECTIF AU 30/09/14			% d'adhérents accompagnés par rapport à l'effectif contractuel
			H	F	T	H	F	T	
FUPRO	URP OP	1875	1358	1187	2545	989	1264	2253	120,16
	URP MC	1875	1432	1350	2782	1027	1078	2105	112,27
CADG		4800	2664	666	3330	4472	1131	5603	116,73
GRAPAD		3240	2416	429	2845	3225	561	3786	116,85
GERME		2640	1964	984	2948	1698	743	2441	92,46
MRJC		3840	1762	1257	3019	1911	1389	3300	85,94
TOTAL		**18270**	**11596**	**5873**	**17469**	**13322**	**6166**	**19488**	**106,67**
% du Genre			**66,4**	**33,6**		**68,4**	**31,6**		

Figure 6 : Répartition des effectifs des adhérents du CEF (Source : PADYP).

Dans les villages d'intervention le C-CEF constituait, sur la base du volontariat, des Groupes Focaux de Conseil (GFC) (652 au total) comprenant chacun une trentaine d'exploitations familiales (de 22 à 35 selon les GFC).

Cette bonne performance quantitative du PADYP a été atteinte grâce au déploiement de 500 animateurs relais AR : ils constituent une cohorte de producteurs disposant d'un bon niveau en français et en calcul, membres des GFC, repérés par les C-CEF mais aussi choisis par leurs pairs. Ils sont chargés de relayer l'appui-conseil (formations technico-économiques et de gestion) ainsi que d'assurer un appui de proximité et de réponse à la demande aux producteurs membres du GFC qu'ils accompagnent.

Dans la démarche définie, un C-CEF accompagnait directement 2 GFC, soit environ 60 producteurs dans les formations et l'accompagnement de proximité. De plus, à travers 7 AR, qui relayaient les formations et l'accompagnement, le C-CEF accompagnait indirectement 7 CGFC (environ 180 producteurs). En cas de difficultés, le C-CEF pouvait ponctuellement intervenir auprès de ces 7 GFC. Au total, un C-CEF appuyait 9 GFC, soit près de 260 producteurs.

Les AR rencontrés sont apparus bien formés : beaucoup étaient, avant le PADYP, des maîtres alphabétiseurs villageois, tous instruits en français et motivés pour reprendre l'animation d'un GFC dans un futur projet malgré la faible indemnité qu'ils percevaient, d'environ 20 000 FCFA/mois. Dans la majorité des cas, cette prime était payée par le PADYP, plus rarement, en fin d'intervention, par les contributions - en nature (maïs, etc.) ou sous forme de travail (sarclage), très rarement en numéraire - fournies par les membres de certains GFC. Dans 2 des 6 GFC rencontrés, des AR se sont plaints de la faible reconnaissance financière de leur engagement auprès de leurs pairs.

b. En termes de conception/adaptation des outils et de la démarche de CEF

La CELCOR a repris les outils du PADSE en essayant de les simplifier et de les ordonner de façon cohérente en 4 catégories : prévision, collecte sur le réalisé, synthèse et analyse (Figure 6). Les PP-CEF et la FUPRO[16] disposaient donc en 2011 d'une grande diversité d'outils que l'on peut retrouver dans la boite à outils mise en ligne sur http://conseil-agri.com (Annexe 9). Outre cet effort de capitalisation des outils et leur mise en accès libre[17], la CELCOR du PADYP et les PP se sont beaucoup investis :

- dans la production des outils en langues locales donc utilisables par des agriculteurs ayant été alphabétisés dans une de ces langues ;
- dans la conception d'outils d'animation et de collecte pour conduire des réunions avec des producteurs non alphabétisés pour que ceux-ci puissent travailler avec certaines données en mobilisant des signes, images etc.

La démarche de CEF (Annexe 10) a ensuite été mise en œuvre suivant les phases prévues à l'étape de conception, sans avoir fait l'objet d'ajustements de la part de la CELCOR. Par exemple l'identification des problèmes à résoudre avaient été initialement effectuée par des diagnostics d'exploitations des adhérents, méthode qui s'est avérée trop coûteuse en temps mais aucun instrument ne l'a remplacé. De même les plans d'accompagnement des GFC n'ont pas été autoévalués chaque année ni adaptés en fonction de nouveaux besoins. Ce constat peut s'expliquer par le fait que les C-CEF et les AR étaient surtout focalisés sur la formation et l'utilisation des outils de gestion par les adhérents laissant peu de temps à l'autoévaluation, à la programmation des activités ainsi qu'aux conseils et échanges sur les innovations techniques. La baisse de la fertilité du sol a été abordée au travers de quelques formations.

Pourtant chaque GFC avait été amené à définir un plan d'actions qui lui permettrait d'identifier ses priorités d'action (dans les domaines techniques, de mise en marché, d'action collective). Ces plans d'action ont été élaborés pour tous les GFC sur la base de diagnostics collectifs mais il ne semble pas qu'ils aient été beaucoup mobilisés ensuite, durant les 3 ans de CEF. Ainsi les écarts entre les plans d'actions programmés par chaque GFC et les activités réalisées durant cette période n'ont pas été relevés ni capitalisés. Une des limites de cette démarche « plan d'action » pourrait venir du fait que les producteurs adhérents au CEF au sein d'un GFC peuvent opter pour des priorités d'action ou des stratégies de développement différentes (en fonction de la structure et des capitaux de leurs exploitations qui diffèrent les uns des autres).

En définitive, la démarche prévoit une gamme d'outils complète permettant à un producteur de maîtriser son exploitation sur les plans techniques et de la gestion. L'ensemble de la démarche a été mise en œuvre dans certains cas, avec le recours aux outils d'analyse (voir ci-dessous) dans certains cas particuliers : Animateurs-Relais ou producteurs étant déjà sensibilisés à la gestion et ayant compris l'intérêt de ces outils. Il convient toutefois de constater que la majorité des producteurs, souvent non

[16] La FUPRO, en tant qu'OP, est également un acteur privé, nous l'avons agrégé aux 4 prestataires ONG sous le terme prestataires privés (PP)

[17] Un simple accès internet suffit pour visualiser et télécharger ces outils (fichiers pdf, word, xls, vidéo…). L'internaute n'a pas besoin de s'abonner ou de s'inscrire à une formation pour accéder au site et aux fichiers qu'il renferme.

alphabétisés, devaient déjà intégrer les notions et les outils de base de la gestion, sur des durées différentes d'un producteur à l'autre, avant d'envisager le recours à des outils de synthèse ou d'analyse. D'où l'importance d'avoir travaillé sur l'adaptation d'outils ou de méthodes à destination d'un public non-analphabète.

Il n'en reste pas moins que la démarche est élaborée. Elle reste pertinente et un objectif de ce vers quoi les producteurs devraient tendre en termes de gestion technico-économique de leurs exploitations. Elle a été utilisée, dans son ensemble, dans quelques cas, et pourrait servir, à l'avenir, à une plus grande proportion de producteurs, sous réserve d'un renforcement de leurs compétences et d'un appui continu à cette dimension de gestion de leurs exploitations.

c. En termes de mobilisation des outils du CEF par les producteurs entre 2011 et 2014

Une douzaine d'outils de gestion se rapportant aux 4 phases du cycle de gestion des activités productives et de l'exploitation dans sa globalité ont été enseignés auprès des AR (tous instruits en français) et aux producteurs adhérents alphabétisés en français ou en langues locales. Le rapport final du PADYP[18] met en évidence la trop grande complexité de cette offre d'outils de gestion (l'ensemble de la démarche est adaptée pour certaines catégories de producteurs mieux formés mais pas pour la majorité qui n'en a, pour le moment pas les compétences, mais cela constitue un objectif vers lequel tendre) et la faible adoption, sans doute pour des questions de compétences et de perception de l'intérêt, par les agriculteurs lettrés des outils de synthèse et d'analyse alors qu'ils disposaient encore en 2014 d'un appui rapproché des C-CEF et AR.

Les outils les plus adoptés entre 2011 et 2014 concernent :

- Le cahier de caisse qui permet le relevé des dépenses et des recettes de l'exploitation et du ménage afin de les visualiser et de se rendre compte des dépenses non prioritaires voire inutiles. A noter que ces données ne font pas toujours l'objet d'une agrégation mensuelle ni annuelle ;
- Les fiches de stock qui enregistrent principalement les entrées et sorties de céréales mais aussi d'animaux d'élevage lorsque les effectifs sont élevés (volailles, petits ruminants). Comme pour le cahier de caisse les adhérents ne voyaient pas trop le besoin de procéder à une synthèse mensuelle. Il aurait été certainement plus logique de travailler sur un cycle annuel ou selon le cycle de l'élevage spécialisé (ce qui a été le cas pour le poulet de chair et la pisciculture) afin de pouvoir procéder à des comparaisons inter cycles ou inter annuel.

[18] SOFRECO, 2015

Catégorie d'outils	Libellé des outils	Pourcentage d'adhérents formés et ayant mis en place les outils		Evaluation qualitative en 2020*
		Moyenne toutes zones	Mini-Maxi (selon opérateurs)	
Outils de prévision	Plan de Campagne et Budget de Trésorerie	70%	57 – 78%	-
	Fiche Parcellaire de Prévision et de Réalisation des opérations culturales	71%	48 – 86%	-
Outils de collecte de données	Journal de Caisse	83%	76 – 85%	++
	Fiche de stocks	70%	46 – 87%	+
	Cahier d'Utilisation de la Main d'œuvre	42%	14 – 66%	+/-
Outils de synthèse	Tableau des Flux Mensuels de Trésorerie	62%	41 – 84%	-
	Fiche de Synthèse Mensuelle des Stocks	24%	0 -78%	-
Outils d'analyse	Fiche Parcellaire de calcul de la Marge Brute	49%	12 – 78%	+
	Coût de Production	29%	0 – 65%	-
	Coût d'Exploitation et Compte de Résultat	7%	0 – 23%	-

Figure 7 : Diversité des outils de gestion du CEF et évaluation de leur adoption
* l'évaluation qualitative porte, au regard des entretiens avec les producteurs, sur une appréciation de l'appropriation des outils à dires d'acteurs (++ étant les plus utilisés, - ceux finalement peu appropriés)

L'adoption des outils est plus faible lorsqu'ils agrègent beaucoup de données sur des activités diverses comme c'est le cas du calcul du coût d'exploitation et du compte de résultat. Dans un premier temps il est bien sûr plus facile pour les producteurs de raisonner de façon séparée culture par culture, atelier par atelier. Bien que le faible temps effectif de CEF et l'alphabétisation limitée des adhérents en constituent sans doute des raisons, moins de la moitié des adhérents ont adopté l'outil fiche parcellaire qui permet à l'agriculteur de calculer lui-même la marge brute de la parcelle après récolte ou de l'atelier d'élevage (ou de la sole ou du système d'élevage). Cette proportion est peu élevée et surprenante car cet outil est généralement bien apprécié des producteurs. D'autant qu'un accent important a été apporté à cette approche de la marge brute par les C-CEF et les AR sur un échantillon d'adhérents afin de constituer les Référentiels Technico-Economiques (RTE) par culture et élevage sur l'ensemble des zones d'interventions (Annexe 11). Mais pour que ces références soient fiables et puissent être facilement utilisées par les GFC pour des analyses collectives et largement diffusées à tous les acteurs du secteur agricole, les C-CEF et les AR ont souvent préféré collecter par eux-mêmes les données en interrogeant un échantillon de producteurs adhérents. Cette stratégie a permis de produire des RTE de qualité, alimentant la principale base de données du PADYP, mais cela au détriment d'une plus grande autonomisation des adhérents pour le calcul de la Marge Brute et des coûts de production par eux-mêmes, qui sont les pivots du CEF.

Les entretiens menés auprès de 6 groupes d'anciens adhérents (Annexe 12), en janvier 2020, amènent aux mêmes constats : aujourd'hui peu d'adhérents continuent d'utiliser les outils PADYP car ils considèrent que cela leur demande beaucoup de temps de transcription, de calculs (pour les agrégations) et d'analyse. Seuls certains AR, tous encore producteurs, déclarent utiliser toujours le Cahier de Caisse et/ou le suivi des parcelles ou des ateliers d'élevage. Sur la base des focus group, nous estimons que 1/3 des AR rencontrés continuent ainsi, les autres notent dans un cahier ou un agenda les chiffres utiles pour eux (coût en intrant ou main d'œuvre) enfin certains ne notent plus rien et « gèrent dans leur tête ».

d. En termes d'amélioration de la technicité des producteurs et de leurs capacités à trouver les solutions techniques

La grande majorité des adhérents CEF considèrent qu'avec les retours des prescriptions techniques analysées au travers de la gestion, ils ont mieux compris l'intérêt des recommandations techniques de base pour conduire les cultures (dose d'intrants) et les élevages (prophylaxie, régime alimentaire) et préserver la fertilité du sol. Les progrès techniques les plus importants concernent les productions spécialisées comme la pisciculture et l'ananas qui demandent une certaine technicité. Le PADYP a su mobiliser des experts et formateurs pour améliorer les compétences des C-CEF, des AR et des adhérents de ces filières.

Quelles que soient les zones agroécologiques et les filières, il ne semble pas que l'autonomisation des producteurs, en termes de recherche de solutions techniques se soit améliorée. Il convient toutefois de mentionner quand dans certains cas, des GFC ont fait appel à leurs conseillers, à des techniciens du MAEP ou se sont rendus en ville pour trouver la solution à une difficulté rencontrée. Si le PADYP a cherché à faciliter les échanges des producteurs entre eux sur des solutions trouvées et à sortir d'une vulgarisation descendante, le schéma reposait tout de même beaucoup sur un processus d'innovation où la recherche fournit des solutions, le C-CEF les propose aux producteurs et ceux-ci les appliquent. Cela constitue déjà un progrès notable surtout dans les zones d'intervention où les conseillers des secteurs public et privé étaient peu présents. Aujourd'hui l'accès à l'information technique est plus facile car certains producteurs connectés à internet découvrent par eux-mêmes des solutions techniques sur le net. Néanmoins il serait utile pour un projet similaire au PADYP de mobiliser des démarches participatives de co-conception de solutions/innovations comme les champs écoles paysans (Farmer Field School) ou les plateformes d'innovation, car il n'y pas de progrès en agriculture sans innovation (Annexe 13).

3.2.2. Coût et efficience du CEF

Coût du conseil. Selon le rapport final PADYP et les évaluations faites par les PP, le coût du conseil[19] fournit par un C-CEF avec l'appui de 7 AR est compris entre 695.000 et 795.000 FCFA/mois selon les PP. Sachant qu'un C-CEF avait en charge en moyenne 240 exploitations agricoles, le coût du CEF s'établirait entre 2.900 et 3.300 FCFA par mois par exploitation soit 34.000 à 40.000 FCFA par an et par exploitation (Annexe 14).

Le coût du CEF apporté par le PADYP est bien inférieur à celui calculé pour d'autres projets alors que la méthode de conseil était à peu près similaire dans tous les cas : 120.000 FCFA/an/EAF pour le PADSE (Bénin), 100.800 FCFA/an/EAF au PASE 2 (Mali), 65.000 FCFA/an/EAF avec la SNV au

[19] Ce coût prend en compte le salaire du C-CEF avec les charges sociales, les indemnités des 7 AR (soit 140.000 FCFA/mois), le fonctionnement du C-CEF et l'appui et le suivi apportés par les équipes de back-office des PP. Il n'intègre pas les dépenses relatives à la CELCOR. Si l'on considère que 50% du coût de la CELCOR correspond aux activités d'appui de cette cellule au CEF, le budget du PADYP consacré au CEF passerait de 3,6 à 4,2 milliards de FCFA (+ 17%) ce qui correspond à un cout maximum du CEF de 47.000 FCFA/an/EAF, frais de coordination et de back office compris.

Mali. Cette différence de coût provient principalement de la mise en place systématique des AR à raison de 7 par C-CEF. Ainsi, comme précisé en partie 3.2.1, le conseiller apporte le CEF non plus seulement à 60 exploitations mais à 240.

Il est toutefois possible de s'interroger sur l'efficacité du CEF apporté par les AR comparée à celle du CEF apporté directement par le conseiller. L'implication des AR et leurs capacités à conseiller les GFC et les individus, relativement difficiles à appréhender à travers l'échantillon d'acteurs rencontré par la mission, sont probablement très variables. De plus le C-CEF rencontrait plus rarement les GFC dont il n'assurait pas directement l'animation-formation (mais restaient joignables et souvent contactés par le groupe pour des sollicitations diverses). Sans situation de comparaison et au regard de l'échantillon réduit de producteurs rencontrés, la qualité des conseils apportés reste peu évidente à évaluer et nécessiterait sans doute un mécanisme complexe en raison des nombreux et différents facteurs qui interviennent. D'autant que les appréciations des producteurs au travers des études ou des échanges, restent très positives pour le CEF et les conseils dont ils ont bénéficié (voir partie impact).

Evaluation de l'efficience du CEF. En l'absence d'une évaluation quantitative[20] des impacts du CEF sur les performances des exploitations il n'est pas possible de calculer l'efficience du service de CEF définie comme le ratio coût/bénéfice : le coût du CEF a bien été calculé mais les bénéfices matériels et financiers que le producteur en retire n'ont pas pu être évalués avec précision. Nous ne disposons pas non plus d'ordre de grandeur : si tous les bénéficiaires considèrent qu'ils y ont gagné, aucun ne le chiffre sur les différentes années de CEF.

3.2.3. Limites et contraintes à la valorisation du CEF par les adhérents

L'efficience du CEF a été limitée par diverses contraintes soulignées en fin de projet et rappelées par les PP, les C-CEF et les producteurs adhérents en janvier 2020 :

- **Manque de temps d'apprentissage :** la durée du contrat[21] des 4 ONG PP délivrant le CEF a été de seulement 36 mois. Sachant qu'il a fallu au minimum 6 mois pour déployer le dispositif de conseil ; les adhérents des GFC ont bénéficié du CEF durant moins de 3 ans et pour deux campagnes agricoles complètes seulement. Or le cycle du CEF est établi sur 3 années afin de permettre une évolution. Cette durée est considérée comme minimale même si, comme pour toute action de renforcement de capacités, l'appropriation est très différente d'un individu à l'autre : elle peut être très rapide chez certains, plus longue chez d'autres, moins outillés ;
- **Faible niveau d'instruction des adhérents** : Environ 2/3 des producteurs adhérents au CEF n'étaient alphabétisés ni en français ni en langue locale, alors que les outils de gestion et leur enseignement reposent sur la maitrise de l'écrit et des règles de calcul de base. Il s'est avéré que

[20] Cette évaluation quantitative avait été programmée en début du PADYP et aurait dû être réalisée par l'IREEP, une structure publique béninoise spécialisée dans ce type d'étude. Cette étude devait se baser sur deux enquêtes détaillées en début et fin de programme (pas de temps de 3 ans) concernant un échantillon d'exploitation ayant bénéficié dans de bonnes conditions du CEF.

[21] Seul la FUPRO dans le Mono et l'Ouémé a pu travailler sur une durée plus longue, environ 5 ans.

les GFC initialement constitués par niveau d'alphabétisation, étaient souvent hétérogènes mixant analphabètes et alphabétisés. Même si le projet a élaboré des outils spécifiques (formation et animation plus que d'enregistrement) pour ces producteurs non alphabétisés, les processus d'appuis-conseil et d'appropriation sont plus longs et plus délicats à conduire ;

- **La diversité de l'offre en outils de gestion de la démarche CEF, dont certains complexes à intégrer pour une partie des bénéficiaires, et l'hétérogénéité des GFC**, dans leur composition, n'ont pas facilité l'adoption des outils de base par un grand nombre de producteurs souhaitant (et étant) en capacité de le faire. Les producteurs étaient libres d'adopter les outils souhaités mais il leur était difficile de faire ces choix pour des raisons d'allocation de temps, de capacités ou d'intérêt perçu ;
- **Un environnement économique défavorable** (faible accès aux intrants et au crédit sauf pour le coton, insécurité foncière, difficulté à commercialiser en cas de fortes production etc.) peut limiter les progrès que les adhérents auraient pu faire grâce au CEF. Le PADYP ne s'est pas positionné sur l'appui à la commercialisation (individuelle ou groupée) et à l'approvisionnement en intrants sur les cultures vivrières[22] car cela ne rentrait pas dans son mandat.

3.2.4. Effets et impacts constatés aujourd'hui

Effets[23] au niveau des exploitations et des ménages agricoles (changement de pratiques techniques et gestionnaires)

Une grande majorité de producteurs rencontrés en janvier 2020 et ayant bénéficié du CEF disent avoir progressé et appris, qu'ils s'agissent de nouvelles techniques ou de façons de raisonner et de faire de la gestion « dans notre tête ». Les informations relatives aux effets et émises par les anciens adhérents CEF sont assez similaires aux études réalisées en cours et à la fin du PADYP (PADYP, 2012 ; rapports de capitalisation de fin de contrat des PP, 2014). Aux dires des bénéficiaires le CEF leur a permis de :

- Savoir planifier les activités sur la durée de la campagne agricole et, en début de campagne, de définir un assolement qui a du sens, c'est-à-dire de mettre en adéquation la surface de chaque culture en fonction des moyens disponibles et de leurs objectifs ;
- Limiter les dépenses de main d'œuvre journalière ou permanente soit en réduisant la surface cultivée soit en remobilisant les actifs familiaux surtout les jeunes en les associant mieux à la prise des décisions ;
- Prévoir les quantités d'intrants à acheter à l'avance et apporter ce qu'il faut d'intrants et avec les bonnes techniques (enfouissement de l'engrais), pas trop ni trop peu ;

[22] Le CdG-OP du programme PADYP s'est surtout focalisé sur l'amélioration de la gestion des CVP Coton qui appuient à la marge la filière maïs par l'octroi de crédits engrais. L'appui au RéPAB concerne aussi une culture d'exportation, l'ananas.

[23] Nous distinguons les effets des impacts. Un effet peut correspondre à un changement de pratiques techniques ou de façons de gérer son revenu. L'impact est la résultante d'un effet ou d'un ensemble d'effets combinés, par exemple une variation de superficie ou de revenu. L'impact s'inscrit dans le moyen terme alors qu'un effet peut être constaté très rapidement après le début de l'appui-conseil. Une relation de causalité relie l'effet à l'impact.

- Limiter les dépenses de prestige ou non prioritaires surtout dans le ménage et dans la vie sociale du chef d'exploitation ;
- Mieux gérer l'argent obtenu par l'agriculture (surtout venant du coton et versé une seule fois par an) en prévoyant les dépenses à venir d'ordre agricole et familiale (santé, éducation). Beaucoup de bénéficiaires du CEF disposent d'un compte d'épargne dans une IMF ;
- Réduire la prise de crédit inutile ou éventuellement bien calculer le besoin en crédit de campagne, ce qui permet de ne plus avoir recours aux usuriers. Beaucoup de producteurs ont compris ce qu'était un taux d'intérêt mensuel ou annuel.

Impacts au niveau des exploitations et des ménages agricoles (accroissement du revenu, de la sécurité alimentaire et du bien-être). En 2015, la CELCOR avait recueilli beaucoup de témoignages d'adhérents au CEF montrant comme ils avaient progressé après 3 ans de CEF. Cinq ans après, les focus groupes confirment ces constats[24] mais ne permettent pas de quantifier les impacts obtenus surtout en termes de revenu ou de capital (nombre de têtes de bétail, surface en propriété). Si l'on s'en tient aux témoignages « positifs », il ressort que les impacts[25] du CEF sont divers, comme :

- **L'amélioration progressive de la capacité d'investissement des exploitations** se décline en achat de terres agricoles (une priorité dans le Sud du pays), de bétail et de matériel et un accroissement de la trésorerie permettant de prévoir à temps les achats d'intrants et le recrutement de journaliers ;
- **L'accroissement du revenu de l'agriculteur** par i) la réduction des dépenses inutiles (moins de frais de main d'œuvre par un meilleur suivi de leur travail et mobilisation des actifs familiaux, moins de gaspillages dans le ménage) et/ou ii) l'accroissement de la production par hausse des rendements et/ou par augmentation de la surface cultivée en commençant les travaux à temps et/ou ii) l'accroissement de la productivité des élevages du fait du respect de la prophylaxie de base et des régimes alimentaires conseillés ;
- Du point précédent découle **une amélioration des conditions de vie de la famille** avec une priorité accordée à la construction de bâtiments (habitations plus grandes, bâtiments de stockage etc.), de moyens de déplacement (motos) et une plus grande facilité à faire face aux problèmes de santé et de scolarisation des membres du ménage.

Il apparaît parfois, dans les échanges avec les producteurs, que les appuis à la gestion des exploitations entraînent souvent, dans un premier temps, des tensions au sein des ménages ou dans les relations avec les producteurs voisins. Par exemple, le suivi des stocks et de la production ainsi que les changements de comportement peuvent entraîner une réduction des quantités données aux tiers ou la baisse de

[24] Il s'agit bien de témoignages individuels sans enquête approfondie menée dans les exploitations des adhérents qui mentionnent ces progrès et impacts toujours positifs. Il est par ailleurs fait l'hypothèse que les personnes du focus groupe qui n'auraient pas amélioré leur situation ne prennent généralement pas la parole. De plus les producteurs présentent les choses de façon positive car ils espèrent que l'évaluation va pouvoir déclencher la mise en place d'un nouveau projet dans leur région. Nous voyons ici les limites d'une évaluation à dires de producteurs, rapides et uniquement sur la base d'entretiens.

[25] Ces impacts sont aussi orientés par les choix stratégiques des producteurs (diversifier ou se spécialiser, développer les activités non agricoles génératrices de revenu, etc.). Cela correspond à différentes trajectoires d'exploitations/ménages agricoles

dépenses jugées non prioritaires mais demandées par l'épouse ou les enfants majeurs. Ces tensions ont amené les conseillers ou les AR à sensibiliser les conjoints et proches pour leur montrer les bienfaits de ces changements sur la famille et se résolvent assez vite. De même, les bénéficiaires du CEF font plus attention aux dons et cadeaux, avec parfois une image de radins au sein du village, jusqu'à ce que les voisins se rendent compte des changements et de l'amélioration du niveau de vie qu'ils connaissent.

Effets et impacts sur l'environnement proche des exploitations en CEF. Beaucoup de nos interlocuteurs ont souligné que le CEF était une école pour les producteurs dont les effets et impacts dépassaient le cadre de leur exploitation familiale. Ainsi nous constatons :

- Une grande majorité des AR rencontrés et certains adhérents au CEF occupent une fonction dans une OP de base ou une Union, dans les comités de gestion des cases de santé et de points d'eau ainsi que dans les conseils communaux. Ces personnes bien formées aux bases de la gestion et aux principes de comptabilité de base permettent d'améliorer le fonctionnement de ces instances et d'en assurer la durabilité ;
- La dynamique propre à chaque GFC pendant 3 ans ou plus a permis de renforcer la cohésion sociale au niveau de ces collectifs et de leur entourage proche (beaucoup de tontines d'épargne, caisses de solidarité, entraide dans le travail agricole etc.). Quelques GFC se sont érigés en OP de base (groupement, coopérative simplifiée) mais par manque d'appui spécifique aujourd'hui elles n'ont guère pu rendre des services à leurs membres.

L'engagement de ces anciens adhérents CEF et des AR pour l'action collective peut aussi avoir des effets négatifs lorsque ces personnes cumulent beaucoup de responsabilités au détriment du bon fonctionnement de leur exploitation. Par ailleurs nous avons observé que certains AR se positionnaient aujourd'hui plus comme des professionnels du développement en espérant devenir des salariés de projets et d'ONG mais globalement il s'agit de cas particuliers et la majorité des AR sont restés agriculteurs[26]. Une autre dynamique plus intéressante est celle du développement de prestations de service par des AR ayant une compétence précise, par exemple en santé animale, ils contribuent alors à la prophylaxie de base et rapprochée (dans leur village) par la fourniture de conseils et d'intrants vétérinaires.

3.2.5. Eléments de la durabilité du CEF au Bénin

Trois ans après la clôture définitive du PADYP certains éléments permettent d'entrevoir une certaine durabilité du CEF dans les différentes régions du Bénin :

- Le CEF est maintenant bien connu dans les villages et communes qui ont bénéficié de ce service. **La demande des producteurs pour bénéficier du CEF reste forte** qu'il s'agisse

[26] Quelques conseillers CEF se sont reconvertis comme producteurs considérant, suite à leur expérience dans le PADYP, que ce métier pouvait être rémunérateur et d'avenir.

d'anciens bénéficiaires qui voudraient poursuivre et surtout de producteurs non adhérents qui ont vu l'intérêt de la démarche chez leurs voisins ;

- Le Bénin dispose **d'un pool de compétences bien formées** pour déployer à nouveau le CEF dans le cadre de projets/programmes en fonction des demandes de producteurs et de leurs OP : cadres pour la conception/adaptation des outils et la formation des conseillers et animateurs relais, conseillers qualifiés et avec de l'expérience, des AR toujours motivés, des enseignants chercheurs en capacité d'évaluer les effets et impacts du CEF etc.
- **La valorisation et la reprise de la démarche CEF** après 2011 par différentes structures pérennes (FUPRO en premier lieu) et des PTF et agences de coopération (Enabel, SNV, Coopération Suisse, FIDA, ACMA 2…)
- **La disponibilité d'outils et d'une démarche** qui devra évoluer et s'adapter en fonction des objectifs spécifiques des projets/programmes mais avant tout des attentes et besoins des producteurs que l'on a toujours du mal à bien comprendre. Cela a été rendu possible par le travail de capitalisation du PADYP jusqu'en 2016 (la boite à outils sur le web) qui malheureusement n'a pas été enrichie par les acquis des projets suivants ;
- **L'engagement du MAEP à renouveler le conseil** par le déploiement i) de la nouvelle stratégie SNCA2 qui intègre le CEF et ii) d'animations multi-acteurs pour débattre et échanger sur les acquis des diverses démarches de conseil : principalement le cadre de concertation C2AC2[27], orienté sur le CEF et le CdG-OP, co-animé par la DQIFE et la FUPRO mais aussi le FOBECA[28], dont la dimension est plus large sur le conseil agricole.

Malgré ces éléments positifs, le déploiement de la SNCA2 prend du temps du fait principalement du retrait du MAEP de la conduite de dispositifs de conseil qui sera confiée à des prestataires privés agréés. Parmi ceux-ci on retrouve des PP ayant une expérience ancienne en CEF. La contrainte majeure au déploiement de toutes formes de conseil et au CEF en particulier est le manque de visibilité pour un mécanisme de financement durable du conseil au regard des besoins importants des agriculteurs béninois.

3.3. Composante CdG-OP

Le Conseil de Gestion aux Organisations de Producteurs (CdG-OP) est une démarche de renforcement des capacités des OP à travers 5 domaines : i) l'organisation interne et le fonctionnement de l'OP, ii) le suivi de la production (surfaces, quantités produites, …), iii) la comptabilité-gestion, iv) la gestion des intrants et v) la commercialisation des produits agricoles.

[27] Cadre de Concertation des Acteurs du CEF et du CdG-OP

[28] Forum Béninois pour le Conseil Agricole

Ce type de conseil nécessite bonne gouvernance, transparence et saine gestion pour favoriser la confiance entre les membres de l'OP concernée ainsi que le développement de services à destination des membres : approvisionnement en intrants, commercialisation groupées, formations…

3.3.1. Efficacité du dispositif

a. En termes de déploiement

Le CdG-OP a été mis en œuvre à travers un dispositif de 16 conseillers devant appuyer au total 240 OP dont 210 en zone cotonnière (165 à partir de mars 2013). Ils sont intervenus principalement au Nord du Bénin auprès d'OP coton (14 conseillers), et dans le sud auprès d'OP impliquées dans la production maraîchère - la Coopérative Régionale des Maraichers du Mono-Couffo (CRM-MC) - (1 conseiller) et d'ananas - le Réseau des Producteurs d'Ananas du Bénin (RéPAB) - (1 conseiller). Chaque conseiller, suit en moyenne 15 OP ou coopératives[29].

Le choix du niveau d'intervention de la composante est l'OP de base (OP villageoises en zones coton – CVPC - et maraîchage et OP d'arrondissement en zone ananas). Le ciblage des OP à la base est efficace et permet un suivi rapproché qui repose sur un dispositif coordonné d'acteurs impliquant les OP de base, les conseillers, les OP communales et les faîtières. Le contact direct des conseillers avec les OP a permis un travail rapide et efficace.

Les résultats sont intéressants mais toujours dépendants de la dynamique et des capacités des conseillers et surtout de la motivation et de l'implication des responsables des faîtières concernées. Par exemple, le CdG-OP en zone maraîchère est apparu moins efficace avec un changement de conseiller et une suspension de 6 mois des appuis CdG-OP dans l'attente de son remplacement. Il a été plus dynamique en zones ananas et coton.

La mise en œuvre du CdG-OP, entre 2011 et 2014, a permis de déployer ce type de conseil auprès de 245 coopératives de base, sans doute davantage selon les dires de certains conseillers. Le nombre d'OP accompagnées représente une relativement faible proportion des OP de base des zones d'intervention. La démarche reste néanmoins intéressante en termes de renforcement de la dynamique d'OP et de production d'outils de gestion proposés actuellement aux OP de base.

[29] Un des objectifs de cette composante était de transformer ces OP de base en coopératives en respectant le cadre réglementaire de l'Acte Uniforme de l'ODAHA (http://www.ohada.com/actes-uniformes/939/1294/preambule.html).

Département (prestataire)	Nombre d'OP accompagnées	Nombre de membres
Atacora (gestion directe)	45	29.796
Alibori (gestion directe)	90	
Borgou (gestion directe)	75	
Atlantique (gestion RéPAB)	20	364
Mono (gestion CRM-MC)	15	183
TOTAL	**245**	**30.343**

Figure 8 : Répartition des bénéficiaires du CdG-OP (Source : rapport final PADYP).

b. En termes d'élaboration d'une démarche et d'outils

Alors que la démarche de CEF bénéficiait des acquis du PADSE, la démarche de CDG-OP, bien que testée sur la zone cotonnière, devait être finalisée et déployée à moyenne échelle par le PADYP toujours en zone cotonnière. Elle était nouvelle et donc expérimentale en zone ananas et maraichage. Il en ressort une démarche qui repose sur la mise en œuvre d'activités, complémentaires telles que : i) le diagnostic et les plans d'action annuels des OP, ii) la formation des conseillers, des élus et membres des OP, iii) le suivi, appui et conseil aux OP, iv) les échanges entre OP et v) la capitalisation et diffusion du CdG-OP aux autres OP.

Les outils mis à disposition des OP sont : le cahier de caisse, le cahier de distribution intrants, la fiche de stocks, le reçu de livraison, le cahier de consommation producteurs, les registres de PV, le registre des adhérents, le cahier d'activités, le compte d'exploitation prévisionnel et réel, le budget prévisionnel, les fiches d'inventaire, le plan de campagne approvisionnement intrants, le cahier de visite, la fiche de suivi appui conseil, programme d'activités. La plupart des documents sont imprimés sous forme de fiche ou de carnets.

La démarche a également été capitalisée (cf. la boite à outils : http://conseil-agri.com) et plusieurs guides méthodologiques ont été élaborés par le PADYP.

c. En termes d'utilisation des outils

Il ressort des échanges avec les coopératives qu'une des limites de ce type de conseil reste la faible adoption des outils par les responsables d'OP, compte tenu du faible niveau de scolarisation de certains élus. De ce fait, la bonne tenue des documents dépend souvent du niveau de scolarisation des secrétaires et de leur disponibilité. L'analyse des données ainsi recueillies ou les résultats calculés (par exemple la progression de chiffre d'affaire ou du bénéfice obtenu par cycle annuel) qui en découlent restent pour le moment limités sans un appui extérieur.

Une seconde limite réside dans l'absence de transmission des acquis aux nouveaux responsables des coopératives. Cette démarche nécessite un accompagnement dans la durée, notamment en partie en raison du renouvellement obligatoire des mandats.

Par ailleurs, les outils développés reposent davantage sur des outils de gestion que des outils de comptabilité. En conséquence, les notions de bilan et de compte de résultat restent vagues et mal comprises et mériteraient d'être poursuivies.

Il en ressort néanmoins, dans le fonctionnement des OP, que les AG sont plus régulières et que les membres sont mieux informés sur la trésorerie, les stocks, les intrants et le fonctionnement de la coopérative et du rôle des élus et des agents d'encadrements.

Il est également relevé une meilleure tenue des documents des coopératives : 75% des coopératives accompagnées selon le rapport final du PADYP. Les outils les plus utilisés sont : i) le registre des membres, ii) le registre de PV/AG, iii) le registre PV/CA, iv) les fiches de stocks, v) les fiches d'inventaires, vi) le cahier de caisse, vii) le cahier de crédit de campagne, viii) le carnet de reçu de livraison et de facturation d'intrants.

3.3.2. Efficience du CdG-OP

En l'absence de dispositif comparable et de référence et d'un budget consommé plus détaillé du PADYP, il est relativement complexe d'évaluer l'efficience du CdG-OP mis en œuvre.

Il ressort des éléments financiers du PADYP que le coût du CdG-OP s'élève entre 480.000 à 600.000 FCFA par an par coopérative[30], ce qui constitue une dépense relativement importante comparativement au budget des coopératives à la base.

Il convient toutefois de noter que certaines Unions Communales ont perçu l'intérêt de ce type de conseil et la valeur ajoutée apportée par les conseillers dans la dynamique de fonctionnement : des conseillers CdG-OP ont été embauchés par certaines Ucom-CVPC.

3.3.3. Effet impact du CdG-OP

a. Une amélioration de la gestion opérationnelle et de la transparence

La démarche a permis aux élus et aux membres de partager une vision commune de leurs organisations et de développer des conditions favorables à une amélioration de la gouvernance et des capacités organisationnelles. Les coopératives accompagnées voient leur organisation/gestion interne améliorée à travers des éléments ci-après :

- Une tenue des réunions plus fréquente et régulière : 85% des CVPC tiennent régulièrement leurs réunions du Conseil d'Administration et environ 72% sont à jour dans la tenue de leur Assemblée Générale Ordinaire ;
- Un accroissement des adhésions aux coopératives accompagnées et, de fait, un volume de cotisations plus important ;
- Une meilleure maitrise de la trésorerie ;

[30] Chiffre obtenu en divisant le budget total de la composante par le nombre de coopératives et le nombre d'années d'exécution de la composante CdG-OP. Si l'on retient qu'un conseiller CdG-OP coûte environ 600.000 FCFA/mois (tous frais compris) soit 7.200.000 FCFA/an et qu'il appuie 15 coopératives, on obtient un coût du CdG-OP de 480.000 FCFA/Coopérative et par an.

- La rédaction et la diffusion de procès-verbaux.

Le CdG-OP a permis de développer et de renforcer une confiance mutuelle entre les membres et leurs élus. Cette meilleure communication entre les membres et leurs élus entraine en parallèle une meilleure compréhension des besoins des membres de la part de leurs élus et des tentatives de réponse à leurs besoins.

A cet effet, des plans d'actions ont été élaborés par les coopératives appuyées : 91 % des CVPC et 100% des coopératives ananas et maraîchères s'en sont dotés. Il convient de signaler, au regard des disponibilités budgétaires des coopératives, que ces plans d'actions ont peu été mis en œuvre (23%, 10% et 30% respectivement pour les coopératives coton, ananas et maraîchage).

Les OP accompagnées ont une bonne tenue des documents, ce qui a permis aux CVPC accompagnées par les conseillers CdG-OP d'obtenir rapidement leurs agréments auprès du CNAC (95% des CVPC ont un statut juridique approprié contre 56% des CVPC non accompagnées). Les conseillers CdG-OP sont sollicités pour aider les CVPC hors PADYP à revoir leurs dossiers pour l'obtention d'agrément. Par ailleurs, toutes les coopératives membres du RéPAB se sont conformées à l'acte uniforme de l'OHADA.

b. Développement des activités économiques

L'amélioration de la communication et de l'écoute des attentes des membres ont amené les OP accompagnées à investir dans les services à rendre aux membres, notamment sur le plan économique. Des tentatives ont été menées par rapport à la commercialisation des produits et aux crédits, l'approvisionnement en intrants, la formation, le suivi de la production…

Par exemple, en zone cotonnière :

- Les 165 CVPC accompagnées à partir de mars 2013[31], soit 20% de la zone d'intervention totalisent 26.158 coopérateurs, soit 30% des cotonculteurs de la zone d'intervention. Ils ont réalisé 30% de la moyenne annuelle de production cotonnière sur les 4 campagnes 2010-2011 à 2013-2014 ;
- La gestion des crédit intrants s'est améliorée avec une baisse des taux d'impayés vis-à-vis de la filière et des crédits intrants interne que ne dépassaient pas 1% et 2% ;
- La proportion de producteurs en « impayé » s'est réduite à 2 ou 3% selon les cas.

Selon le rapport final du PADYP, à l'issue du programme, l'ensemble des CVPC accompagnées ont connu un accroissement de la production de coton à l'exception de trois cas isolés pour lesquels la production a stagné. Le CdG-OP n'est sans doute pas le seul facteur qui a joué dans cette augmentation de production. Toutefois, au regard des échanges, l'amélioration de la transparence et du fonctionnement de l'OP, avec l'appui des conseillers, constitue un facteur important : par exemple, la

[31] Elles étaient 210 auparavant mais le nombre de conseillers, étant passé de 14 à 11, le nombre de CVPC accompagnées a également baissé.

confiance retrouvée des membres de l'OP dans la capacité de remboursement du crédit par tous peut les inciter à accroître la surface en coton. Ce d'autant que la fin du projet correspond tout juste à la reprise et à l'augmentation de la production de coton au niveau national.

En zone maraîchage :

- Environ 47% des besoins en intrants (engrais, semences et en produits phytosanitaires) des OP de base sont satisfaits/couverts par les fournisseurs mis en relation avec les producteurs par la faîtière régionale, le CRM-MC ;
- Développement d'initiatives de commercialisation groupée.

En zone ananas :

- 22% des besoins en intrants (engrais, semences et en produits phytosanitaires) des OP de base sont satisfaits/couverts par la faîtière ;
- 7% de la production du réseau est vendu par une commercialisation groupée entièrement assurée par les 15 UGPAA bénéficiaires du CdG-OP PADYP ;
- Le RéPAB, a réussi à signer des contrats avec des entreprises privées (Fruits Tillou et Fruits d'Or) pour la vente de l'ananas.

c. Renforcement du personnel

Les visites des faitières régionales (départementales et communales) ont montré que les OP ont recruté des assistants et conseillers techniques pour répondre à leurs besoins en ressources humaines compétentes. Certaines OP ont repris les conseillers du PADYP dans leurs personnels, c'est le cas de la FN-CVPC, des Ucom-CVPC (Kouandé et Gogounou), et du RéPAB. Pendant notre passage sur le terrain, le RéPAB qui ne disposait pas de personnel avant le projet compte désormais 13 salariés qui interviennent sur des initiatives diverses. Mais la grande majorité d'entre eux sont payés par des projets ce qui montre tout de même la capacité du RéPAB à solliciter les PTF. Les recrutements de salariés ont permis de créer des compétences internes dans les OP (niveau Union) qui prennent des initiatives tant sur le plan organisationnel que dans les domaines de l'appui à la production et des services économiques.

3.3.4. Durabilité du dispositif

Il est constaté que l'ancrage institutionnel du CDG-OP reste encore relativement faible : s'il semble possible pour le coton[32], il paraît relativement précaire pour le RéPAB ou les OP maraîchères.

[32] Avec la FN-CVPC, alors que du temps du PADYP, il a été extrêmement complexe d'ancrer le CdG-Op de la zone cotonnière au niveau d'une OP au regard des difficultés traversées par la filière et les OP.

Néanmoins, plusieurs structures ont manifesté leur intérêt pour une poursuite du dispositif de CdG-OP : la FUPRO[33], la DQIFE, et la FN-CVPC ont entrepris des démarches pour en assurer la continuité. Par exemple, la FUPRO s'est dotée de ressources et développe une approche conjuguée de CEF et de CdG-OP. Par ailleurs, bien que les consultants n'y ont pas eu accès, il semblerait que les expériences en cours au sein de la FUPRO, sur financement de l'UE, avec l'accompagnement de l'AFDI, ont amené, sur la base du PADYP, à la conception d'un outil dénommé « Outil coopératif » qui construit le parcours d'une coopérative de base et ses unions en termes de gouvernance et de services aux membres. Cet outil intègre les outils de CdG OP et ceux utilisés par l'AFDI dans ses partenariats avec des OP dans les pays du Sud. La FN-CVPC a élaboré un plan stratégique de mise en œuvre de son propre dispositif de conseil en gestion pour les OP et de conseil technique pour son réseau dont elle cherche le financement.

Un document sur la démarche ainsi que des outils méthodologiques et opérationnels de mise en œuvre ont été élaborés, améliorés et diffusés dans les zones d'intervention et adoptés par d'autres projets/programmes intervenant en appui aux Organisations de Producteurs (p.ex. PROFI/CTB, extension du CdG-OP en zone ananas par SOS-FAIM Luxembourg).

Par ailleurs, les démarches déployées ont été intégrées dans la Stratégie Nationale du Conseil Agricole (SNCA2). La continuité des services du conseil par la Fédération des unions de producteurs du Bénin (FUPRO) à travers le transfert des reliquats en fin de projet qui a permis à l'organisation de renforcer son dispositif et de se doter d'un département conseil agricole.

Les recrutements (voir partie précédente) ont permis de renforcer des compétences internes dans les OP. Toutefois, la question de la durabilité de cette expérience se pose. En effet, le personnel recruté est payé (pour la majorité des cas) sur des projets financés par les bailleurs ou perçoit un salaire inférieur à ce qui est couramment pratiqué par les projets. C'est le cas du personnel des Ucom-CVPC, OP communale qui finance ces salaires à partir des ristournes coton sans appui extérieur. Les simulations ont montré que les conditions actuelles des OP, à l'exception de certaines importantes OP cotonnières, ne leur permettent pas de prendre en charge les salaires de ce personnel sur fonds propres. Les activités économiques initiées restent encore très fragiles face aux facteurs externes (décision de politique, changement climatique...) et le conseil de gestion est aussi confronté au problème de disponibilité budgétaire des coopératives.

Il convient toutefois de relever, dans le cadre du PADYP, que le CRM-MC a pris en charge 25% des coûts du conseiller en année 3. Le REPAB a fait de même la 3ème année et a pris en charge, en 4ème année, 50% des coûts du conseiller et 25% des frais de gestion avant de recruter plusieurs autres cadres.

Dans la zone cotonnière, les acteurs pourraient prendre exemple sur le réseau des Unions Régionales des Centres de Gestion Rural, qui intervient dans la zone cotonnière du Mali pour appuyer et vérifier les comptes des coopératives coton et dont la prise en charge est assurée à travers les fonctions critiques.

[33] Sans doute davantage au Sud qu'au Nord, car, selon certains acteurs, la représentativité de la FUPRO dans la zone cotonnière est plus limitée.

3.4. Composante FDSS

Cette composante, initialement intégrée dans la composante CEF, n'était pas clairement définie au démarrage du PADYP. Des réflexions ont été menées sur ce Fonds et l'évaluation à mi-parcours a proposé d'en faire une composante à part entière devant permettre de financer i) des activités visant le renforcement des dispositifs CEF et CdG-OP et ii) une réforme des cursus de formation des étudiants de lycées agricoles ou des universités, futurs conseillers et cadres du conseil agricole au Bénin (Annexe 15). Faute d'accord entre le MAEP et les ministères en charge des formations techniques et supérieures cette piste d'intervention a été vite abandonnée. Ensuite le FDSS s'est transformé en fonds de financement de microprojets (MIP) productifs proposés par des producteurs ou des collectifs ayant bénéficié du CEF ou du CdG-OP. La composante FDSS a engagé la somme de 805 millions de FCFA (soit 12% du budget du PADYP) dont 611 ont été consacrés au financement des microprojets.

3.4.1. Efficacité de la composante FDSS

a. Efficacité en termes de déploiement du dispositif FDSS et des procédures retenues

La composante FDSS a démarré tardivement car la priorité était donnée au déploiement des dispositifs CEF et CdG-OP. Une fois ses orientations définies, une année complète a été mobilisée pour la mise au point du manuel de procédure et des outils pour le montage, la sélection et le suivi des MIP (Juillet 2013 – Juin 2014). Ainsi 1.050 idées de microprojets sont parvenues à la CELCOR dont 30%, soit 340 MIP, ont été sélectionnés.

Les C-CEF et les conseillers CdG-OP ont été associés à la mise en place de ce fonds mais trop tardivement car leur contrat s'arrêtait fin 2014. Face à cette contrainte, la CELCOR a recruté et géré directement 10 puis 18 Chargés d'appui au montage et suivi des MIP - les CAMIP. Ces agents de terrain recrutés pour un maximum de 24 mois (juin 2014 - juin 2016) ont pris la relève des C-CEF et ont dû prendre connaissance du contexte socioéconomique dans lequel les MIP devaient être mis en œuvre. Cette mobilisation des CAMIP, qui disposaient d'une meilleure formation académique et d'un emploi du temps moins chargé que les C-CEF, était également nécessaire pour relever la qualité de l'accompagnement (notamment dans l'appui au montage des plans d'affaires) et assurer l'objectivité nécessaire dans l'appui aux producteurs.

Le détail des 340 MIP est présenté dans la BDD relative au FDSS. De manière résumé, les types de MIP financés portaient sur des investissements relatifs à :

- 60% pour la production et /ou la transformation des produits agricoles : unité d'égrenage de maïs, développement du maraîchage, acquisition d'équipement en culture attelée, unité de transformation (huile de palme, pâte d'arachide, gari, jus d'ananas, formage de soja…) ;
- 33% pour le développement du petit élevage (animaux et bâtiments d'élevage) : ovins, porcin, caprin, volailles, lapins…

- 4% pour la mise en place de bassins piscicoles (13 MIP)
- 4 % pour la mise en place de plantations (anacarde, eucalyptus) ou la transformation de karité

La figure suivante présente la répartition de ces investissements par filières pour l'appui à la production / transformation agricoles et le développement du petit élevage.

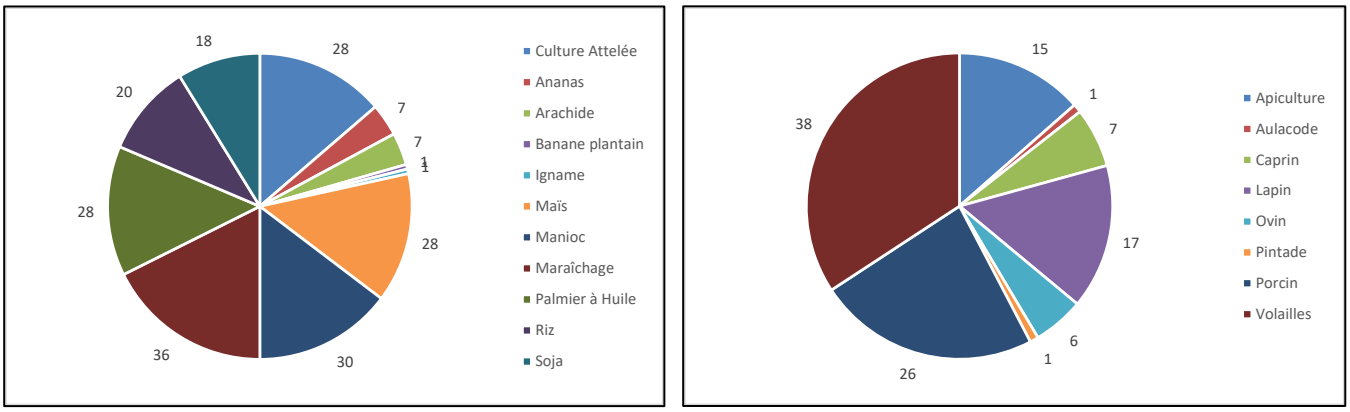


Figure 9 : Répartition, par filières, des MIP relatifs à la production / transformation des produits agricoles (à gauche) et au développement de l'élevage (à droite).

Malgré le changement du personnel de terrain, le PADYP a réussi en moins de 3 ans à engager près de 90% du budget alloué au FDSS.

Le processus de sélection des MIP est présenté dans la figure ci-dessous. Le fonctionnement du FDSS a fait l'objet d'un manuel de procédures et d'une note de capitalisation présentée à l'Annexe 21.

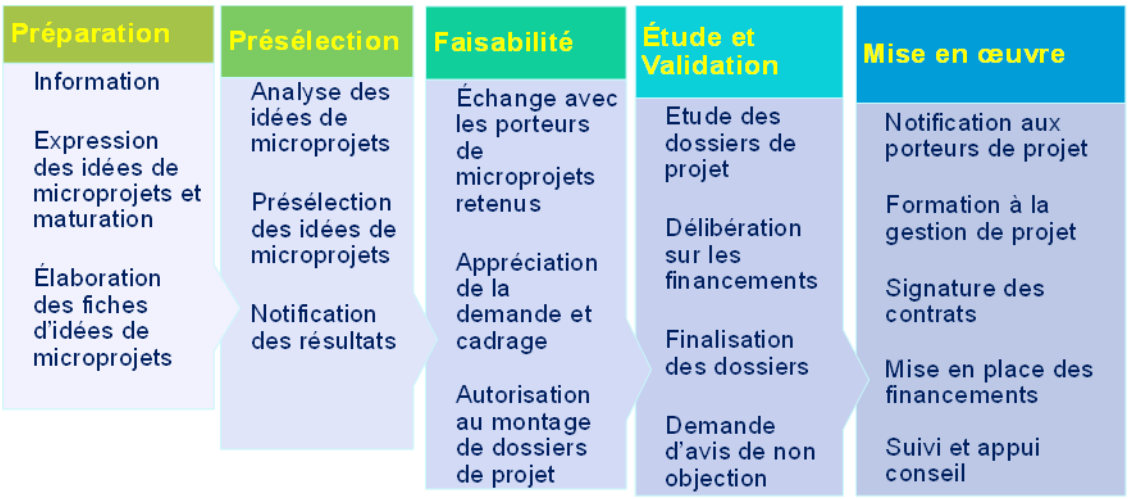


Figure 10 : les étapes de l'identification à la mise en œuvre d'un MIP (Source : note de capitalisation

Aux dires des responsables de la CELCOR, de son chargé de composante FDSS et selon les témoignages des producteurs ayant bénéficié de MIP nous retenons que **les procédures de sélection des microprojets ont été bien acceptées** alors que seulement 1,8% des adhérents CEF ont bénéficié d'un MIP (1 bénéficiaire de MIP pour environ 55 adhérents au CEF). Cela a été rendu possible grâce à

la co-gestion du Fonds (comprenant des représentants de la CELCOR, des PP, de la FUPRO et des producteurs des GFC) et la transparence des comités de présélection et de validation finale des MIP.

Les procédures de sélection et de décaissement des fonds, pourtant complexes et longues, ont permis d'éliminer la triche et le favoritisme, et de réduire les risques d'échecs (MIP non fonctionnels, peu valorisés ou non rentables). Par ailleurs la Composante a fait preuve de pragmatisme en laissant les producteurs faire le choix de leur projet sans imposer la formule exclusive de micro-projets pour des collectifs[34] souvent imposée par les projets et les bailleurs.

b. Efficacité en termes de réussite des MIP

Le suivi des MIP jusqu'à l'arrêt des activités de la CELCOR en 2016 a montré que seulement 5% des micro-projets n'avaient pas abouti et débouchaient sur un échec. 41% des MIP ont moyennement réussi (c'est-à-dire, selon la typologie utilisée par la mission d'évaluation, qu'ils comportent une ou des anomalies) mais sont fonctionnels et 53% ont bien ou très bien réussi. Ces performances peuvent être considérées comme bonnes du fait i) du retrait des C-CEF qui connaissaient très bien les porteurs de MIP et avaient gagné la confiance des GFC et ii) du ratio assez élevé de MIP suivis par un CAMIP (en moyenne 24 micro-projets dans tous les domaines : aide au montage, à la mise en œuvre financière et technique, suivi des justificatifs, suivi-évaluation des MIP opérationnels etc.).

A-MIP TRES BIEN REUSSI	B-MIP BIEN REUSSI	C-MIP MOYENNEMENT REUSSI	D-MIP EN SOUFFRANCE	TOTAL
56	126	141	17	340
16%	37%	41%	5%	100%

Figure 11 : Typologie des MIP en fonction des niveaux de réussite au 30 juin 2016 (Source : rapport final PADYP).

3.4.2. Coût et efficience du FDSS, limites et contraintes à la mise en œuvre

En moyenne, mais elle ne traduit pas les différences des types et les montants des projets, le coût d'un MIP s'élevait à 1.800.000 FCFCA. Une évaluation des MIP a été commanditée par la CELCOR et réalisée entre février et avril 2016. Elle a permis de diagnostiquer chacun des MIP ainsi que le FDSS par rapport à son fonctionnement. Cette évaluation a été utilisée par la CELCOR pour apporter un appui plus prononcé aux MIP ayant « moyennement réussi » ou « en souffrance » afin d'améliorer leurs réalisations et pouvoir les inscrire dans les catégories « bien réussi » ou « très bien réussi » : ainsi le taux de MIP « en souffrance » a baissé, entre avril et juin 2016, de 16 à 5% et celui des MIP « moyennement réussi » a augmenté de 33 à 41%. En revanche, cette évaluation a émis un certain nombre de recommandations sur le fonctionnement du FDSS (organisation, procédures, intégrité des CAMIP,

[34] Le FDSS avait laissé le choix aux porteurs de micro-projets entre un MIP individuel (qui revient totalement à un seul producteur) ou un MIP collectif (pour un groupement constitué comme le GFC ou à créer). Plus de 95% des MIP étaient conçus pour revenir à des individus.

mobilisation des contreparties, etc.) qui n'ont pas été intégrées, au regard de la fin proche du PADYP, mais qu'il serait utile de considérer dans le cadre de la mise en place d'un tel Fonds.

Il ne semble pas y avoir, par ailleurs, d'évaluation du coût du dispositif (mise en œuvre et suivi du FDSS). De ce fait, les hypothèses suivantes sont prises : i) le coût global du CAMIP – salaire, fonctionnement – est de 7.200.000 FCFA/an soit 600.000 FCFA/mois, ii) en moyenne un CAMIP a contribué à la mise en place de 24 MIP et iii) le processus d'accompagnement a duré 24 mois soit 14,4 millions pour le coût global du CAMIP. Sur cette base, le coût de mise en place d'un microprojet est estimé à 600.000 FCFA, ce qui correspond à 33% du coût moyen d'un micro-projet.

Sans élément de comparaison avec d'autres dispositifs similaires en Afrique de l'ouest il est difficile de conclure sur l'efficience du FDSS. Par exemple un CAMIP aurait-il pu accompagner plus de 24 MIP ?

De plus aucune quantification des bénéfices obtenus par les MIP n'a été réalisée faute de temps, car la composante FDSS a été conduite sur la fin du programme. De ce fait il est complexe d'avoir une vision objective du ratio coût du FDSS/ bénéfices obtenus.

Des différents entretiens avec les ex-agents du PADYP et des focus-groupes avec les GFC (Annexe 12), les principales contraintes et limites au déploiement des MIP soutenus par le FDSS ont pu être dégagées :

- La difficulté pour les porteurs de MIP à mobiliser leur contribution[35] de 20% du coût de l'investissement, a été fréquemment observée et a souvent retardé la réalisation de l'investissement. Si cette contrepartie n'a pas posé de difficulté lorsqu'elle devait être apportée en nature, cela était moins évident lorsqu'une contrepartie financière devait être apportée ;
- L'absence de « service après-vente » (en cas de pannes et mal façons des équipements) et d'accompagnement technico-économique des MIP après l'arrêt des activités de la CELCOR. Le PADYP a transféré ces fonctions au MAEP qui était sans doute peu préparé et n'avait sans doute pas les moyens de reprendre ces appuis ;
- Le retrait rapide des C-CEF en fin 2014 (sauf dans l'Ouémé et le Mono où leur intervention s'est poursuivie sous la supervision de la FUPRO) n'a pas permis aux porteurs de MIP de gérer au mieux ces investissements grâce aux acquis du CEF[36] ;
- La difficulté pour les fournisseurs des équipements (surtout les maçons villageois) de suivre les règles comptables des entreprises du secteur formel (préfinancement, fourniture de factures ad hoc, etc.) ;
- Le manque d'une compétence en génie rural/civil qui aurait pu fournir des plans standards et des normes ad hoc pour les bâtiments, notamment d'élevage.

[35] Les plus aisés n'ont pas rencontré de problème, d'autres, comme ce fut le cas d'un groupement de femmes ont fait appel à un usurier pour obtenir la somme demandée par la composante FDSS et l'ont ensuite fortement regretté. D'autres encore ont pu « monétariser » leur apport en nature et se sont épargnés le versement des 20% en numéraire (cas d'un MIP d'égreneuse à maïs tractée par une moto, le porteur fournit sa moto et mentionne sa valeur d'usage dans le dossier de financement)

[36] Le rapport de capitalisation de la composante FDSS (non daté) en fin de PADYP ne mentionne pas la tenue d'outils de gestion des MIP dans les critères d'évaluation des MIP alors que tous les porteurs de microprojets étaient des adhérents CEF

3.4.3. Effets et impacts du FDSS aujourd'hui

A ce jour il est impossible d'avoir une visibilité[37] sur le fonctionnement des 340 MIP financés faute de suivi réalisé après 2016. Nous ne pouvons que rapporter les éléments suivants obtenus durant les focus groupes avec les GFC et les responsables d'OP concernés par cette composante :

- Les investissements en matériels de culture attelée (4 MIP réussis sur 4 déclarés en réunion) et de transformation des produits agricoles (huile de palme, pate d'arachide, farine diverses, gari de manioc, égreneuses[38]) (5 MIP réussis sur 7 déclarés) ont été bien rentabilisés et la plupart des machines fonctionnent toujours ;
- L'utilisation de ces équipements (obtenus par des individus dans la grande majorité des cas) est raisonnée dans le cadre collectif des GFC, son propriétaire facilitant l'accès à l'équipement en accordant la priorité à ces anciens collègues du GFC et un tarif préférentiel ;
- Les MIP d'élevage ont rencontré moins de succès (abandon de 2 équipements sur les 2 déclarés[39]) car il ne suffit pas d'un bâtiment d'élevage pour réussir ;
- La demande de producteurs en subvention d'investissement est toujours forte aujourd'hui surtout si les conditions de subvention restent les mêmes (80% et apport en numéraire de 20% que certains peuvent transformer en apport en nature). Les producteurs ne sont pas tenus d'obtenir des résultats ni de rendre l'équipement en cas de non valorisation.

3.4.4. Durabilité du Fonds et perspectives

La durabilité du FDSS n'avait pas été prévue à sa conception : aucun mécanisme de reconstitution du fonds n'a été envisagé (via les filières, les budgets communaux ou des fonds d'investissement de l'Etat).

Toutefois il serait utile pour le MAEP, les ATDA et les ONG et PP de tirer les leçons de cette expérience d'appui à l'investissement des exploitations familiales en abordant collectivement les questions suivantes :

- En quoi l'expérience des MIP du FDSS du PADYP se distingue-t-elle des autres expériences de financement des AGR au Bénin et plus largement en Afrique de l'ouest ?
- N'y aurait-il pas un besoin d'harmoniser entre les nombreux projets/programmes à l'œuvre au Bénin les procédures d'octroi des microprojets/AGR et les taux de contribution apportée par les bénéficiaires ?

---

[37] Grace à la téléphonie mobile une enquête par téléphone auprès de tous les porteurs de MIP serait envisageable ou du moins un échantillon représentatif. Mais faudrait-il que les informations ainsi obtenues soient suffisamment fiables.

[38] Les deux échecs correspondent à des égreneuses de maïs construites par la COBEMAG qui n'ont jamais fonctionné du fait d'un défaut de construction que ce fournisseur n'a jamais pu régler. Du fait de problème financier à la COBEMAG après 2016 et d'absence de soutien public les producteurs n'ont rien pu faire avec ces égreneuses et ont décidé de démonter le moteur pour l'utiliser sur d'autres machines.

[39] Un poulailler (abreuvoirs, mangeoires) est vide depuis des années car l'éleveur a échoué pour des raisons de maladies de ses poulets et poules pondeuses ; une porcherie n'a jamais fonctionné car le puits compris dans le MIP n'a jamais été creusée.

- Ce type de fonds ne crée-t-il pas des processus d'exclusion en milieu rural en favorisant les producteurs les plus riches en capacité de fournir le cofinancement demandé ? De même ces mécanismes de forte subvention ne bloquent-ils pas le déploiement à venir du crédit agricole pour l'investissement productif via des prêts de moyen terme[40] ?

3.5. Composante Pilotage et S&E

3.5.1. Efficacité

En termes de pilotage du programme, il apparaît une certaine efficacité dans la mise en place des conditions menant à l'atteinte de ses objectifs. Les Comités de Pilotage se sont tenus régulièrement ; les Comités Techniques ont été moins fréquents.

La figure 12 présente l'évolution des ressources humaines durant la mise en œuvre du PADYP. Il convient de noter que le personnel de la CELCOR a connu plusieurs changements de personnes, notamment à partir de 2014, ainsi qu'une rotation importante des AT et un temps de démarrage relativement long.

Le cadre logique a fait l'objet d'une actualisation en 2011 puis ne semble plus avoir pris en compte les changements apparus par la suite, comme, par exemple, la validation du FDSS en tant que Composante à part entière. Par ailleurs, cette version fait ressortir des résultats relativement différents de ce qui était envisagé initialement en termes de suivi-évaluation : si les réalisations du programme ont été bien suivies, l'évaluation des effets et de l'impact du CEF et l'évaluation des effets sur le renforcement des OP et leur implication dans le fonctionnement de la filière coton ont été moins bien abordés.

En effet, le système de suivi-évaluation du PADYP a principalement été focalisé sur le pilotage du programme à travers i) le suivi des activités des conseillers (sur un mode « suivi de feuilles de temps ») et ii) le suivi de la participation des producteurs aux formations et séances CEF dans le cadre des GFC.

[40] A ce jour les IMF comme les banques n'ont pas été en mesure de fournir de tels crédits à des taux acceptables (il faudrait que l'Etat assure a minima la bonification des taux) à moins que le producteur ne fournisse des garanties monnayables (titre foncier par exemple). Seules les sociétés cotonnières d'Afrique de l'ouest avaient/ont développé le crédit équipement de culture attelée en 3 annuités.

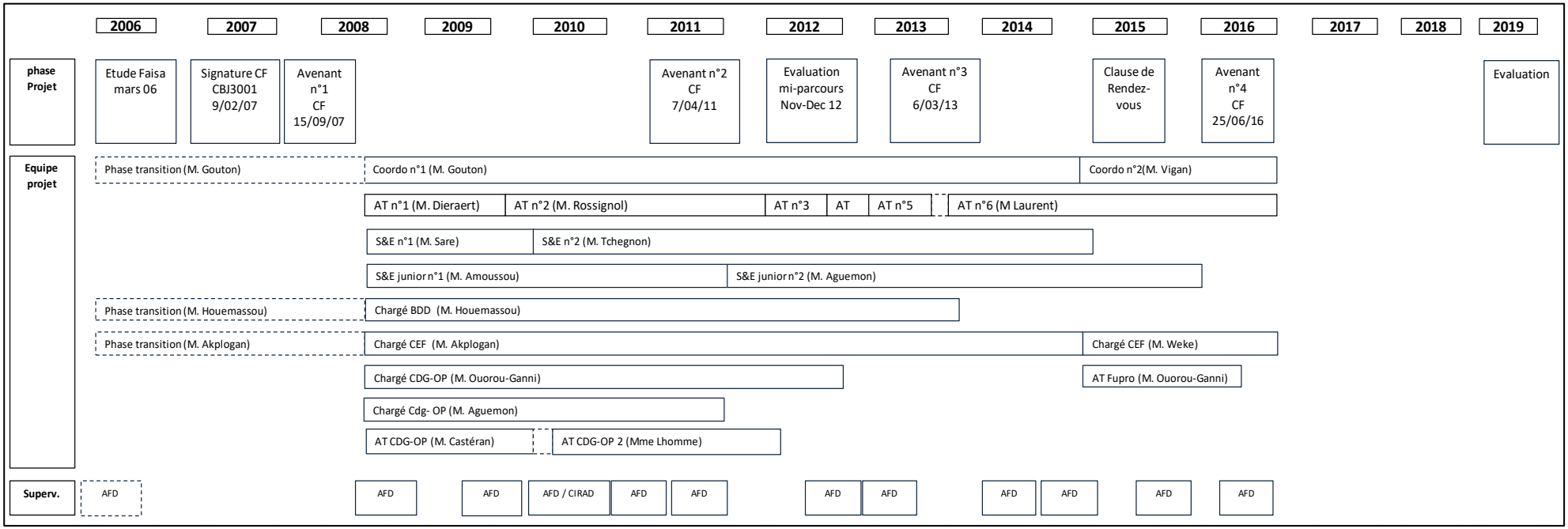


Figure 12 : Evolution des ressources humaines durant le déroulement du PADYP

Plusieurs bases de données, toutes créées sur Excel, ont été élaborées par la composante S&E :

- Pour le suivi des activités des conseillers : temps de présence, formations réalisées etc.
- Pour recenser, chaque année, les adhérents CEF et pour un échantillon d'entre eux suivre quelques parcelles ou ateliers d'élevage afin d'établir les référentiels technico-économiques (RTE) ;
- Pour le suivi des OP adhérentes au CdG-OP ;
- Enfin, pour le suivi des micro-projets financés par le FDSS.

Par ailleurs, des manuels ont été élaborés pour le fonctionnement du suivi-évaluation : manuel de suivi-évaluation, manuels de gestion des bases de données (BDD)…

La composante suivi-évaluation a fourni un travail important mais n'a bénéficié que d'une seule mission d'appui en tout début de programme (2010).

Au niveau du suivi-évaluation des effets et de l'impact, il est distingué 2 aspects :

- Une appréciation qualitative des effets, documentée à travers une thèse[41] relative à l'apprentissage et la réflexion stratégique des producteurs agricoles (enquête de terrain en 2010-2012[42]), atelier de Bohicon 2012, plusieurs documents de capitalisation sur les effets du CEF relatif au PADSE[43] ou du PADYP[44] ;
- Par rapport aux données quantitatives liées aux effets et à l'impact du CEF et du CDG-OP :
    - Une démarche de suivi-évaluation quantitative des effets et de l'impact, proposée en début d'intervention (Bernard et al., 2010) n'a finalement pas été mise en œuvre (faute d'intérêt et de son coût considéré comme trop élevé par l'AFD) ce qui est dommage car le PADYP présentait une véritable opportunité pour appréhender ce travail ;
    - Par la suite, de nombreuses données ont été collectées (notamment auprès des producteurs alphabétisés). Il en ressort, outre les moyens mobilisés pour cette collecte, qu'elles restent difficiles à analyser et à relier directement aux effets du conseil ;

      Les données qui ont été véritablement bien valorisées concernent le suivi d'un échantillon de parcelles (environ 160 fiches parcellaires en moyenne par conseillers). Elles ont permis de constituer les référentiels technico-économiques (en particulier concernant la campagne 2013-2014) utiles à tous les acteurs. De plus ces résultats ont été restitués aux producteurs concernés (de façon individuelle) et auprès des Groupes Focaux de Conseil afin que chaque adhérent CEF puisse s'auto-évaluer par rapport aux performances obtenues par le groupe (la moyenne et les quartiles supérieur et inférieur).

La valorisation des données sur les évolutions des exploitations agricoles bénéficiaires du CEF n'a pas pu être réalisée du fait d'un manque de temps et du nombre trop élevé d'indicateurs retenus au départ.

---

[41] De Romemont, 2014

[42] Cette étude porte spécifiquement sur les processus d'apprentissage induits par le CEF et la proactivité de certains producteurs à faire évoluer leurs pratiques techniques et gestionnaires. Elle n'a concerné que les zones CEF couvertes par la FUPRO (Ouémé et Mono) car les autres PP n'ont débuté le CEF dans les autres zones d'intervention du PADYP qu'en fin 2011.

[43] IREEP, 2011

[44] CELCOR 2012, SOFRECO 2015, Capitalisation

De plus, l'absence d'une enquête de référence et de la mise en œuvre de la méthodologie préparée à cet effet en début de projet rend très difficile l'évaluation des effets et impacts du projet en fin d'intervention.

Le schéma ci-dessous représente, de manière simplifiée, le système de suivi-évaluation en matière d'outils : si les données ont permis de restituer les informations (en moyenne) auprès des groupes de GFC, les données collectées par les prestataires ont été nombreuses et lourdes en termes de traitement. Les données transmises par les prestataires ont été importantes et n'apparaissent pas avoir fait l'objet, outre le pilotage, d'un traitement particulier, ni d'un retour spécifique aux prestataires (encore moins aux conseillers et aux adhérents) par la CELCOR.

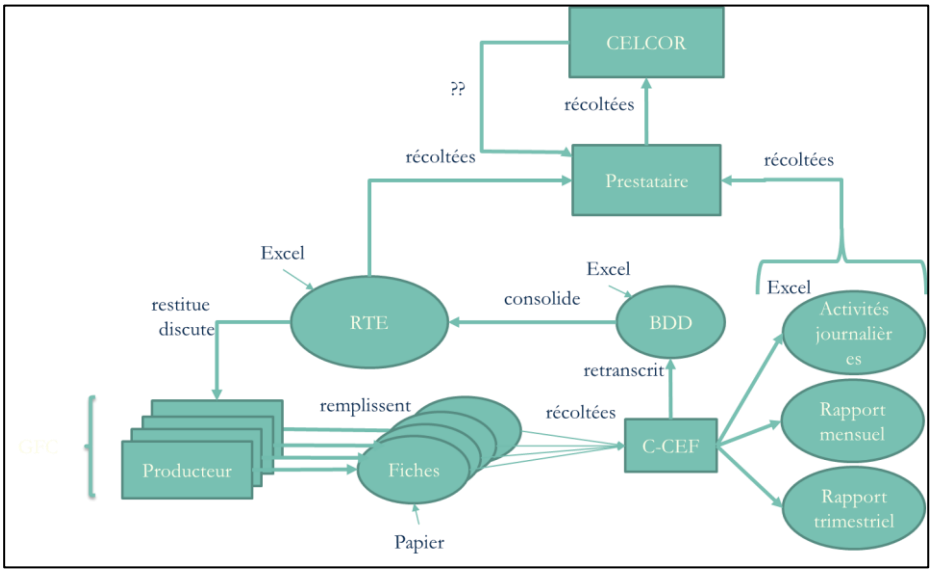


Figure 13 : Représentation schématique du dispositif de S&E PADYP

3.5.2. Efficience

L'efficience de cette composante entre pilotage et S&E est assez difficile à appréhender sans un budget décomposé par grandes lignes. Il est supposé que l'efficience a été relativement limitée par le démarrage long (2 ans entre la prise de fonction de la CELCOR et le démarrage des dispositifs de conseil avec maintien de la CELCOR durant ce temps).

Par rapport au S&E, il convient de noter une mobilisation importante de l'équipe (4 personnes de la CELCOR étant mobilisées sur le Suivi-évaluation) et le temps de collecte important des conseillers pour remonter les informations nécessaires à l'alimentation des bases de données. Par ailleurs la composante a vu le changement de son responsable en 2014 ce qui a affecté le travail de capitalisation, surtout d'évaluation des effets et impacts du CEF et CdG-OP initialement programmé en fin de projet.

3.5.3. Effet et impact du Suivi Evaluation

En matière de pilotage, les effets les plus visibles autour du CEF et du CDG-OP sont l'appropriation institutionnelle de ces dispositifs de conseil. Le PADYP n'en est pas seul responsable mais a contribué a favorisé l'intégration de ces dispositifs dans les politiques du MAEP et la modification des champs de compétences de la Direction en charge du Conseil : sa dénomination initiale « Direction du Conseil Agricole et de la Formation Opérationnelle (DICAF) », a évolué en Direction de la Qualité des Innovations et de la Formation Entrepreneuriale (DQIFE) puis, récemment, en Direction du Conseil Agricole, des Innovations et de la Formation Entrepreneuriale (DCAIFE). Par ailleurs, les dispositifs de CEF et de CdG-OP ont été inscrits dans la SNCA2 au titre des types de conseil à mettre en œuvre.

Sur le plan du suivi-évaluation, il ressort, pour le CEF, que les données collectées ont permis d'élaborer les référentiels technico-économiques par spéculation et par zone mais surtout d'alimenter les analyses collectives des groupes de conseil à travers des quartiles afin de permettre aux adhérents des groupes de se situer par rapport aux autres membres du groupe.

Cela reste difficile à analyser en matière d'effets et d'impact dans la mesure où il n'a pas été produit de véritable situation de référence alors que l'expression des effets et de l'impact chez les adhérents s'exprime différemment pour chaque bénéficiaire et n'est pas linéaire. De plus, ils sont difficiles, sur la base des seules données, à isoler d'autres facteurs tels que le climat, la gouvernance des filières, les itinéraires techniques développés, les zones de culture… Ces effets et impacts ont davantage été relevés au travers de nombreux témoignages davantage qualitatifs.

Par rapport au CdG-OP, la base de données recense des données de référence sur 190 OP. Elles ont été actualisées durant les 3 années de mise en œuvre du CdG-OP et ont permis de renseigner des indicateurs montrant l'efficacité du dispositif.

3.5.4. Durabilité du système de Suivi-Evaluation

En matière de durabilité des acquis de la composante S&E, les BDD ont été transférées en 2016 au MAEP et à la FUPRO mais ne semblent pas avoir été valorisées par ces structures après cette date. Leur organisation et fonctionnement sont complexes et nécessiteraient un investissement en temps conséquent pour les mettre à jour. Toutefois cela permettrait par exemple de connaitre les performances actuelles des OP ayant bénéficié du CdG-OP et d'un échantillon d'exploitations ayant adhéré au CEF. Enfin cela permettrait de savoir si les micro-projets financés par le FDSS sont toujours fonctionnels.

Si les données semblent exploitables et actualisables pour le CDG-OP et le suivi des OP appuyées, cela semble plus complexe pour les BDD liées au CEF car aucune situation de référence n'a été réalisée pour toutes ou partie des exploitations ayant bénéficié de ce type de conseil.

3.6. Valeur ajoutée de l'AFD

Concernant le cas spécifique du PADYP, l'AFD a assuré un suivi régulier du programme avec quelques changements de personnes au poste de chef de projet. Il est également noté, notamment durant la période de démarrage, des temps longs pour l'acceptation par l'AFD des manuels de procédures et l'obtention des ANO, qu'il est sans doute possible d'optimiser. Du point de vue des acteurs, le PADYP a connu une accélération dans la mise en œuvre après le changement de chef de projet à l'AFD.

L'AFD dispose d'une expérience relativement longue dans l'appui et le financement de dispositifs de conseil au Bénin (promotion du CEF au Bénin à travers le PADSE, en 1998, à l'issue de l'expérience CAGEA sur financement du MAE) mais également dans d'autres pays de la sous-région en zone cotonnière (PGR, PASE 1 et 2, puis AgroEco au Mali, PRFCB au Burkina-Faso, Projet Centre de Gestion avec le FIRCA en Côte d'Ivoire…) ou irriguée (PCPS puis PADON au Mali). De ce fait l'AFD dispose d'une expérience et d'un savoir-faire à valoriser dans le développement de ce type de projets en appui aux dispositifs de conseil technique et de gestion aux exploitations familiales et aux OP.

Il apparaît également, à travers les différents financements de la coopération française, que les dispositifs de CEF et de CDG-OP sont maintenant visibles et convaincants pour les partenaires : nombreux effets sur les bénéficiaires à travers leurs témoignages (comme mentionné ci-avant, une étude plus approfondie et quantitative sur les effets et l'impact du conseil aurait sans doute été utile), appropriation institutionnelle dans la SNCA2 au Bénin[45], reprise des dispositifs dans des projets financés par d'autres bailleurs, cellule CEF constituée au sein de la FUPRO. C'est une avancée importante et il conviendrait de poursuivre l'appui à ces dispositifs afin de véritablement ancrer (financièrement et durablement) leur contribution au développement du secteur agricole. Néanmoins les interlocuteurs béninois considèrent que, ces dernières années, l'AFD a trop diminué ses engagements au profit du secteur agricole et en particulier pour renouveler et dynamiser les démarches de conseil et d'appui aux producteurs.

[45] Les démarches de conseil promues par l'AFD et d'autres acteurs de l'aide publique française apparaissent depuis peu dans les documents de stratégies du conseil agricole du Cameroun, du Niger, de Côte d'Ivoire, etc.

4. Conclusions

Cette partie présente, en conclusion, quelques éléments de synthèses de la mise en œuvre du programme ainsi que ls dynamiques engagées à l'issue du PADYP.

4.1. Des difficultés de mise en œuvre et de programmation

De manière globale pour cette évaluation du PADYP, il convient de souligner un temps de démarrage relativement long des activités concrètes sur le terrain entre la prise de fonction de la CELCOR (faisant suite à une phase transitoire) et le démarrage des contrats de CEF et la mise en place du CdG-OP et enfin du FDSS. Cette période de plus de 2 ans au minimum a principalement été liée au temps de préparation et d'élaboration de la démarche visant à étendre les démarches de CEF et de CDG-OP mais également au temps de passation des marchés publics et d'obtention d'Avis de Non-Objection auprès de l'AFD. Ces délais d'ordre administratif se sont réduits par la suite. Toutefois, ces retards ont été préjudiciables à la poursuite de la dynamique initiée par le PADSE, induisant une rupture et une démobilisation des conseillers et des cadres des PP, qui ont amené à reporter la fin du PADYP à plusieurs reprises, ce qui a sans nul doute influé sur l'efficience globale du programme.

Il convient également de relever une rotation, notamment après 2014, de l'équipe de la CELCOR au moment où les contrats de mise en œuvre des dispositifs de conseil venaient pour la plupart à échéance. La nouvelle équipe, à ce moment, s'est davantage orientée vers la recherche de pérennisation du CEF à travers la FUPRO ainsi que la mise en œuvre du FDSS. Il est d'autre part nécessaire de souligner la rotation fréquente des AT, ce qui a sans doute joué en défaveur de la mise en œuvre du programme.

Enfin, le FDSS accessible aux adhérents CEF et CdG-OP, n'a été initié que sur la fin de mise en œuvre des dispositifs de conseil, ce qui a créé un décalage par rapport à l'appui des conseillers auprès des exploitations ou des OP. Si ce décalage est relativement cohérent, avec une volonté de renforcer les capacités des producteurs à travers le conseil avant l'octroi d'une subvention, l'accès à ce Fonds, décidé en 2012, a été relativement long à se mettre en place. Il est dommage que l'articulation n'ait pas été plus forte entre les appuis complémentaires de conseil et d'accès à l'équipement où les CAMIP (dans l'accès à la subvention) et les conseillers (en appui à la gestion technico-économique de l'exploitation, intégrant les équipements) auraient pu mieux appuyer les producteurs bénéficiaires. Par ailleurs, le temps restreint pour le financement et la justification des fonds du FDSS n'a pas permis d'accompagner les bénéficiaires de ces équipements sur le plan de la gestion de leur projet, ni d'assurer un appui après

l'acquisition ou la réalisation des investissements qui aurait pu permettre d'apporter des solutions aux micro-projets « en souffrance » ou « moyennement réussi ».

Sur le plan de la complémentarité des composantes du PADYP, il convient de noter qu'elle a été bonne au niveau des deux composantes CEF et CDG-OP, ces deux formes de conseils combinant des appuis au niveau des exploitations et des organisations, mises en œuvre sur des périodes similaires et des zones relativement concordantes. Toutefois, comme mentionné ci-dessus, la complémentarité avec la composante FDSS a été moins bonne, cette dernière ayant démarré tardivement. Les producteurs et les OP n'ayant alors plus pu bénéficier des appuis des conseillers pour la mise en place et le fonctionnement de leurs investissements.

4.2. Des objectifs atteints

La mise en œuvre du dispositif de CEF, fait ressortir que le changement d'échelle a été réussi pour ce type de conseil : le PADYP a accompagné 19.488 exploitations (sur un objectif de 18.000, soit 10% des exploitations cotonnières au moment de la faisabilité du PADYP), dont 32% tenues par des femmes ; ce qui représente près de 7% des exploitations agricoles du Bénin.

Il convient également de noter la richesse des différentes démarches de conseil mises en œuvre (CEF au travers d'une entrée OP ou liée au CdG-OP, CEF en direct auprès du groupe de producteurs ad hoc, diversité et utilisation d'Outils Pédagogiques adaptés aux analphabètes…) et l'engagement des prestataires pour le développement de la démarche.

Par ailleurs, au regard du dispositif mis en place, le PADYP a permis une forte réduction du coût du CEF (entre 34.000 et 40 000 FCFA/exploitation/an, hors coût de la CELCOR). Sous réserve d'une analyse plus fine de la qualité du conseil au travers de ce dispositif, et sachant que les producteurs ne pourront pas en supporter l'entièreté, ce coût semble relativement abordable et intéressant pour construire un plan d'action pour améliorer l'offre de conseil.

Pour le CdG-OP, une démarche a été élaborée et capitalisée et il a été délivré auprès de 210 CVPC (165 à partir de mars 2013), 20 groupements de producteurs d'ananas et 15 groupements maraîchers. Des changements importants, plus limités pour les groupements maraîchers, ont été constatés dans le fonctionnement, la gouvernance, la transparence et la dynamique de ces coopératives.

Le FDSS, démarré plus tardivement, a également mis en place une démarche spécifique d'accès au financement pour la mise en place de 340 projets d'investissements individuels ou collectifs des adhérents CEF ou CdG-OP.

4.3. La prise en compte du genre et de l'environnement

En matière de genre, le PADYP a dispensé le conseil auprès des hommes et des femmes chefs d'exploitations. Concernant le CEF, environ 32% des adhérents était des femmes, soit environ 1/3 des bénéficiaires. Ce pourcentage était sans doute plus réduit pour le CdG-OP dont les structures des OP font apparaître moins de femmes, ce qui ressort des échanges. Selon le rapport final du PADYP, sur les 2.969 bénéficiaires des MIP, qui semble en décalage avec le nombre total de MIP et la majorité de MIP individuel, 1.379 femmes en seraient bénéficiaires.

En matière de protection de l'environnement, il semble que cette dimension ait surtout été abordée au travers des formations sur la gestion intégrée et la restauration de la fertilité des sols. Selon le rapport final du PADYP, 1.147 sessions de formation ont été dispensées par les 4 prestataires privés ainsi que les deux URP. Le nombre de participants n'est pas précisé, mais la majorité des 652 GFC appuyés a sans doute bénéficié de ces formations au minimum une fois. Par ailleurs, la restauration de la fertilité des sols, fait partie, au même titre que des formations sur les itinéraires techniques, des aspects mieux intégrés par les producteurs suite aux appuis-conseil en CEF.

Ces dimensions importantes mériteraient d'être renforcées dans la mise en œuvre de dispositifs de conseil.

4.4. La prise en compte des recommandations de l'évaluation à mi-parcours

Fin 2012, l'évaluation à mi-parcours du Programme a émis, au regard des reliquats importants, des recommandations de court terme et d'autres de moyen terme.

Avec le report de la DLVF, il était proposé une série de recommandations plus structurantes dont la prise en compte est mentionnée dans le tableau ci-dessous.

Recommandations de moyen terme de l'évaluation à mi-parcours (2012)	**Actions engagées par le PADYP (2013 – 2016) suite aux recommandations**
Poursuivre les appuis aux dispositifs CEF et CdG-OP sous forme d'une consolidation sans accroître le nombre d'adhérents	Le report de la DLVF a permis de prolonger le CEF et le CdG-OP jusqu'en septembre 2014 pour les PP et jusque fin 2015 (puis dans la phase post-programme) pour la FUPRO dans les régions M/C et O/P. Le nombre d'adhérent n'a pas été étendu.
Renforcer le lien avec les services publics (MAEP)	Plusieurs tentatives ont été menées à travers i) des rapprochements avec le MAEP, ii) la formation, associée au PROFI, d'un noyau de formateurs CEF. Les réformes institutionnelles engagées en 2016, notamment des services déconcentrés, n'ont pas permis de valoriser ce qui était envisagé. Toutefois, la DQIFE s'est impliquée dans ces types de conseil et la SNCA2 les fait apparaître clairement comme type de conseil à délivrer.

Simplifier le fonctionnement du FDSS, avec la proposition d'un fonds souple pour le financement d'actions structurantes vers des structures pérennes pour l'ensemble des adhérents	Le FDSS, bien que tardivement et en décalage avec les périodes de mise en œuvre du CEF et du CDG-OP, s'est mis en place sous une forme relativement souple et cogéré pour financer les projets individuels ou collectifs des adhérents CEF et CDG-OP.
Travailler sur la stratégie d'ancrage des dispositifs (notamment de CDG) au sein des OP	La FUPRO a repris, sur la fin du PADYP, les deux démarches de CEF et de CdG-OP et s'est dotée d'une cellule spécifique. Le RéPAB a internalisé ces formes de conseil. Sur la zone cotonnière, il a été plus difficile, au regard de l'évolution de la filière d'ancrer ces dispositifs mais certains conseillers ont été embauchés par les Ucom-CVPC.
Travailler à la professionnalisation du métier de conseiller	Une étude a été réalisée pour travailler sur l'intégration de ces cursus dans la formation sans toutefois connaître de suite.
Réduire la prise en charge des coûts inhérents aux conseillers sur le financement du PADYP et trouver d'autres sources de financement.	Les OP ont contribué à la prise en charge partielle des coûts des conseillers, certaines les ayant embauchés par la suite. Pour le CEF, des tentatives ont été menées avec plus ou moins de succès.

Figure 14 : Prise en compte des recommandations de l'évaluation à mi-parcours

Sur le court terme, le PADYP a pu intégrer les recommandations i) de se concentrer sur les zones existantes et de favoriser, lorsque possible, les deux formes de conseil dans les mêmes OP, ii) de mieux outiller les conseillers et les AR pour le conseil aux analphabètes. La recommandation portant sur la mise en place d'une contribution financière, même minime, des adhérents a été testée avec plus ou moins de succès et reste majoritairement peu évidente à traiter (voir partie sur le financement). Le travail visant à affiner les outils de gestion du CdG-OP ne semble pas avoir été conduit au sens où l'entendait les évaluateurs.

4.5. Une forte visibilité et un effort de capitalisation

La CELCOR et les prestataires ont engagé un travail important de capitalisation des démarches du CEF et du CDG-OP : boîte à outils, films, RTE… Par la suite, avec l'appui technique et financier d'Enabel, des guides méthodologiques du CEF et du CDG-OP, ont été élaborés. L'ensemble de ces documents de capitalisation a été rendu public et mis en ligne sur le site www.conseil-agri.com.

Par ailleurs, le PADYP est devenu une référence et a accueilli plusieurs visites d'équipes du Mali, du Burkina-Faso, de la Guinée, etc. pour étudier la mise en œuvre du CEF et du CDG-OP au Bénin.

Les deux formes de conseil, intéressantes et visibles, ont été intégrées dans la SNCA2, de même que les démarches et outils correspondants. Le CEF et le CDG-OP, de même que le Conseil à la Mise en Marché - CAM, sont les seules démarches formalisées en termes de guides méthodologiques approuvés par le MAEP par rapport à l'ensemble des types de conseil que comprend la SNCA2, ce qui constitue un avantage pour leur mise en œuvre à venir.

4.6. Un transfert de démarches et de méthodes

Dans un premier temps, la CELCOR a appuyé l'équipe de la FUPRO dans la mise en œuvre du CEF / CDG-OP et l'élaboration de son Plan de Développement du Conseil. Pour cela, le PADYP a transféré les reliquats du Programme (environ 300.000€) afin de poursuivre la mise en œuvre du CEF et du CDG-OP par la FUPRO dans les régions O/P et M/C jusqu'en fin 2017. Par la suite, faute de moyens financiers, la FUPRO a dû arrêter la délivrance du CEF et du CdG-OP dans ces régions pour la reprendre en 2018 dans le cadre des Projets AP OSP (Coopération Suisse), en 2019 sur les projets PAJeF (UE) et ACMA2 sur le volet SIM (EKN), puis en 2020 avec le projet PADAAM (FIDA) avec une trentaine de conseillers agricoles salariés dénommés Animateur Communal de Conseil (combinant CEF et CdG-OP). La FUPRO n'a pas réussi à ce stade, et ne pourra sans doute pas sans un mécanisme générant des ressources propres (objectif initial de la DICPA) et/ou des subventions complémentaires, à mobiliser en interne les ressources pour développer son propre dispositif de conseil et sollicite les PTF pour le financer. Par contre elle a réussi à maintenir une équipe de 4 cadres (dont le Directeur Exécutif) en capacité de concevoir et d'appuyer des dispositifs de conseil des organisations membres.

En matière de transfert des démarches et des méthodes, un noyau de 20 formateurs, cadres des CARDER et de la DICAIF (ex-DQIFE), a été formé en 2016 aux démarches CEF et CdG-OP par d'anciens cadres de la CELCOR avec l'appui financier d'Enabel. Mais en raison de la réforme des services déconcentrés du MAEP, ce noyau de formateurs, dont la sélection dans les CARDER reposait sur une logique de couverture géographique, a connu plusieurs mouvements avec pour conséquence une dispersion de ce personnel formé. Certains des cadres formés, rencontrés par la mission, estiment également que la reconstitution de ce noyau de formateurs et qu'un recyclage seraient nécessaires.

Enfin, les démarches et outils, capitalisés, ont été transférés à la DQIFE/MAEP qui devait enrichir le référentiel méthodologique du conseil agricole et la boite à outils. Malgré l'engagement de la DQIFE et faute de moyens humains et financiers la boite à outils n'a pas été révisée depuis 2016. Après la production des 3 guides méthodologiques, la DQIFE n'a pas engagé de nouveaux chantiers de capitalisation alors que d'autres démarches sont testées, par d'autres projets / programmes, en vraie grandeur : par exemple, Champs Ecoles paysans, Farm Business School, Développement de l'entreprenariat. Toutefois la DQIFE avec ses moyens a maintenu les échanges entre les acteurs du conseil agricole au Bénin en organisant avec la FUPRO deux sessions par an du Cadre de Concertation des Acteurs du CEF et du CdG-OP (C2AC2).

4.7. Des dynamiques engagées

Des entretiens et échanges conduits durant la mission il ressort que plusieurs dynamiques ont été engagées pour la poursuite de la mise en œuvre du CEF et du CdG-OP.

Au niveau des producteurs et des animateurs-relais, il apparaît que des liens de confiance ont été établis au sein des collectifs construits à partir des GFC. La délivrance du CEF, a cessé sous sa forme originelle mais les AR apportent des conseils à la demande à leurs pairs. Les producteurs interrogent les animateurs-relais qui eux-mêmes mobilisent leurs anciens conseillers s'ils sont bloqués sur une problématique. Ces appuis s'effectuent de manière bénévole ou contre des services en nature.

Le RéPAB, en zone ananas, poursuit, dans une perspective de croissance de la production et au regard du marché, la conduite de CdG-OP auprès des OP membres et une forme de CEF auprès des adhérents dans le cadre de la filière Bio Ananas (avec des fiches de suivi parcellaire par exemple).

La FUPRO a bénéficié des reliquats du PADYP pour poursuivre la conduite du CEF et du CdG-OP auprès de 2.390 membres des OP des Régions de l'O/P et du M/C, avec l'accompagnement de l'AFDI. Elle a, par la suite, formalisé son service de CEF et dispense le CEF et le CDG-OP, plus récemment au travers de financements FIDA, EKN, Coopération Suisse et UE. Elle dispose actuellement de 22 conseillers, répartis dans l'Ouémé, le Plateau, le Zou et les Collines. Elle déploie actuellement une plateforme internet qui devrait permettre un accès à du conseil technique de base et aux prix pratiqués sur divers marchés du pays (SIM) après cotisation des bénéficiaires de 3.600 FCFA/EAF/an.

La FN-CVPC a également élaboré un plan stratégique pour le dispositif de gestion technique du réseau. Il prévoit un appui technique et de gestion, notamment la poursuite du CdG-OP, auprès de l'ensemble des coopératives membres et ainsi renforcer la gouvernance, la transparence, la comptabilité et la mise en place de services effectifs au sein des CVPC. Elle recherche des financements pour sa mise en œuvre.

La SNCA2[46] intègre le CEF et le CdG-OP comme des types de conseil à délivrer et les démarches sont établies à travers les guides méthodologiques. Il s'agira de suivre, lors des diagnostics sur les besoins du conseil, réalisés par les ATDA que le CEF et le CdG-OP apparaissent comme des besoins auprès des producteurs. Le MAEP, les ATDA et les PP du conseil devront prochainement mieux définir leurs priorités en matière de conseil en fonction des attentes et besoins exprimés par les producteurs et leurs organisations en lien avec les orientations de l'Etat (notamment la promotion des filières agricoles).

En dépit de ces dynamiques, et selon une enquête statistique récente, le taux d'accès au conseil par les exploitations familiales reste de 36% (toutes formes de conseil confondues). Ce taux, relativement faible, montre qu'il sera nécessaire de déployer des efforts pour renforcer l'accès au conseil et améliorer ainsi les performances de l'agriculture au Bénin.

[46] Toutefois, dans cette stratégie, le CEF est défini comme un conseil de gestion à l'exploitation agricole familiale alors qu'il devrait être plutôt considéré comme un conseil pluriel et systémique combinant conseil technique et conseil de gestion. Le CdG-OP est placé dans la rubrique « Conseil à l'Organisation et à la Planification Locale » avec le conseil au développement local et aux communautés villageoises qui relèvent de concepts et démarches bien différentes.

5. Recommandations

Au regard des dynamiques engagées et de l'évaluation de la performance du PADYP, plusieurs recommandations d'ordre institutionnel et opérationnel sont proposées. En préambule il convient de rappeler qu'il n'y a pas de bonnes et de mauvaises méthodes de conseil mais seulement de bons et de mauvais choix de méthodes. Les difficultés majeures dont il faut se préoccuper lors de la mise en place d'un dispositif de conseil sont :

- D'identifier les attentes et les besoins des producteurs, des filières et des territoires ruraux pour ce type de service,
- De préciser les objectifs que le dispositif de conseil doit atteindre : informer, renforcer les capacités, accroitre l'autonomie des producteurs…
- De mettre en adéquation les moyens dont on dispose (financiers, humains, cognitifs) avec des choix méthodologiques et le taux couverture du dispositif que l'on vise.

Par exemple, il se peut que dans certaines situations il faille préférer une méthode simple et peu coûteuse permettant de toucher beaucoup de producteurs et dans d'autres cas cela soit l'inverse. Tout dépendra de la complexité de la question prioritaire à résoudre. Mais après quelques années de fonctionnement du dispositif il sera toujours nécessaire de conduire une évaluation des effets et des impacts du conseil délivré pour en tirer des enseignements et si besoin ajuster le dispositif.

5.1. Renforcer les capacités des acteurs du conseil agricole

5.1.1. Mettre en place un dispositif d'ingénierie du conseil agricole

Sur la base du Cadre de Concertation des Acteurs du Conseil à l'Exploitation Familiale et du Conseil de Gestion aux OP (C_2AC_2), promu par le PADYP et actuellement animé par la DQIFE et la FUPRO (ou du futur cadre de concertation prévu dans le cadre de l'application de la Stratégie Nationale du Conseil Agricole -SNCA2-), il conviendrait de définir qui sera en charge au Bénin de l'ingénierie du conseil agricole. Ce dispositif d'ingénierie aura deux missions :

- Définir de nouveaux outils et méthodes de conseil ou renouveler ceux existants, sur la base de diagnostics agraires participatifs, d'évaluation de projets achevés et de la mobilisation de nouvelles technologies (outils numériques, nouveaux équipements de production…).
- Définir un plan de renforcement de capacités des acteurs du conseil (du décideur au conseiller de terrain du secteur public et privé) combinant de la formation continue, des échanges entre praticiens (forum internet, séminaire, réseaux sociaux dédiés), voyage d'études etc.

Cette cellule d'ingénierie du conseil serait composée d'experts du conseil ayant accumulé, durant leur carrière, une expérience de terrain dans des dispositifs opérationnels de conseil ou une expérience dans

l'évaluation des services agricoles. Plusieurs scénarios sont envisageables pour constituer cette cellule d'ingénierie : i) renforcer la DQIFE en personnel et en moyens de fonctionnement afin qu'elle puisse produire elle-même des supports et outils de conseil et des évaluations de dispositif, ii) créer une structure ad hoc portée par un acteur légitime comme une structure d'enseignement agricole/agronomique ou de recherche ayant de fortes compétences dans le domaine du conseil, ou iii) créer un réseau d'experts et de praticiens et d'évaluateurs du conseil, salariés ou consultants par ailleurs, pouvant être mobiliser en fonction des besoins par une cellule d'ingénierie du conseil comportant deux ou 3 salariés qui auront plutôt une fonction d'organisation des travaux.

Recommandation 1 : Réaliser une étude précisant les contours, les missions et le financement d'une cellule d'ingénierie du conseil agricole afin de renouveler les outils et démarches, de développer les méthodes d'évaluation d'impacts et de renforcer les capacités des acteurs du conseil agricole au Bénin.

5.1.2. Capitaliser et valoriser les acquis des expériences antérieures

La boîte à outils numérique, élaborée par le PADYP, qui présente des outils de conseil agricole - www.conseil-agri.com - reste encore trop méconnue de nombreux acteurs du conseil, responsables d'OP et décideurs. Par ailleurs plusieurs projets/programmes ont déployé, depuis 2011, la démarche CEF combinée souvent à d'autres démarches comme le CdG-OP issu du PADYP ou le conseil à la mise en marché. Mais la boite à outils, toujours fonctionnelle, ne mentionne pas ces expériences, notamment celles postérieures à 2016, et ne contient pas les supports des outils nouvellement mis au point et utilisés pour du CEF. Par ailleurs, l'hébergement du site est assuré jusqu'en 2026. Il convient que les acteurs du cadre de concertation, notamment la DQIFE et la FUPRO, réfléchissent aux options possibles pour pérenniser l'hébergement de ce site et l'alimenter de manière régulière.

Plus globalement, le Bénin présente beaucoup d'expériences de conseil agricole innovantes réalisées par des projets/programmes mais trop méconnues des acteurs du secteur agricole faute de lieu de capitalisation et de stockage de ces informations (malgré les facilités offertes par le numérique).

Recommandation 2 : Faire connaitre et mettre à jour l'actuelle boite à outils du conseil agricole en valorisant les acquis obtenus par d'autres projets/ programmes depuis 2016. A cet objectif s'ajoute celui de diversifier les lieux de capitalisation et de stockage des acquis des expériences innovantes de conseil au Bénin et dans la sous-région. Ces missions seraient confiées à la cellule d'ingénierie du conseil évoquée précédemment.

5.1.3. Articuler le conseil avec l'alphabétisation fonctionnelle

Les producteurs, élus ou non des OP, sont aussi à considérer comme des acteurs du conseil agricole car ils doivent contribuer à définir leurs besoins de conseil et sont fortement engagés dans la gestion du premier maillon des filières : les coopératives. Ils doivent donc aussi bénéficier de dispositifs

spécifiques de formation et de renforcement de capacités. Dans le cadre du PADYP, les producteurs adhérents du CEF étaient catégorisés selon leur niveau d'instruction. Certains producteurs non instruits ont rapidement perçu le besoin d'être alphabétisés pour enregistrer des données sur leurs activités productives mais aussi pour monter une demande de microprojet. Il serait intéressant, pour ces derniers (souvent une majorité de femmes), d'articuler la dynamique d'apprentissage créée par un dispositif de conseil, et en particulier le CEF, avec une forme d'alphabétisation fonctionnelle (à bien définir) qui permettrait d'accélérer l'appropriation des outils de gestion des parcelles, des exploitations et des OP.

Recommandation 3 : Concevoir et financer des programmes d'alphabétisation fonctionnelle en synergie avec des dispositifs de conseil agricole destinés aux producteurs souhaitant acquérir les bases du calcul et de l'écriture.

5.2. Valoriser les conseillers actuels et reconnaitre leur métier

Le PADYP[47] a formé et appuyé plus de 75 conseillers CEF et 16 conseillers CdG-OP dans la conduite de leurs activités. Plus de 3 ans après la fin du programme, il ressort que la plupart de ces conseillers ont trouvé un emploi dans le secteur agricole, dans des projets, auprès d'OP pour poursuivre la diffusion du CEF ou du CdG-OP ou des formes simplifiées, comme conseillers dans le dispositif de l'AIC… Ces conseillers sont recherchés car bien formés, ce qui dénote d'un savoir-faire et d'une expérience reconnus à valoriser (également acquise par les prestataires ou les OP engagés dans le PADYP).

Le PADYP a tenté d'introduire, sans que cela ne débouche, principalement pour des raisons institutionnelles, un curricula de formation au métier de conseiller dans les cycles de formation des Lycées agricoles. Des discussions sont à nouveau en cours entre le MAEP et les Ministères de l'Enseignement Supérieur et professionnel afin de renouveler et d'enrichir les cursus de formation de base du secteur agricole (création d'une spécialisation débouchant sur le métier de conseiller agricole dans les lycées agricoles ou de licences pro dans les Universités pour celui de superviseur de conseillers). L'intérêt serait de disposer d'un « pool » plus consistant (qualitativement et quantitativement) de personnes formées pour le métier de conseiller.

En outre, les conseillers déjà formés par les nombreux projets et parfois par le MAEP disposent de compétences et d'expériences mais elles ne sont pas reconnues officiellement. A cet effet, la DQIFE, et/ou le C_2AC_2, devrait réfléchir à un mécanisme ad hoc de reconnaissance du métier de conseiller agricole afin de mieux identifier ces ressources humaines et de favoriser leur évolution (certification, formation continue, etc.).

[47] D'autres structures, telles que la FUPRO ou d'autres projets/programmes, ont également formé des conseillers sur le tas en recrutant des jeunes sortis des lycées agricoles ou des agents de terrain ayant acquis de l'expérience. Il est difficile de les dénombrer précisément car i) il n'existe pas de définition du métier de conseillers ni d'annuaire professionnel et ii) que de plus en plus ces conseillers relèvent de structures privées (ONG, bureaux d'études) et non plus de la fonction publique.

Recommandation 4 : Reconnaitre le métier de conseiller agricole en améliorant les cursus de formation agricole et en organisant pour les conseillers déjà en activité, la délivrance[48] d'une autorisation à exercer ce métier (comme, par exemple, par la validation des acquis et le suivi de modules de formation continue complémentaires).

5.3. Valoriser les acquis du PADYP dans de nouvelles interventions

5.3.1. Valoriser le CEF dans le cadre de la SNCA2 et de nouveaux programmes

a. Continuer à développer les dispositifs CEF

Des différents entretiens avec des responsables d'OP, du MAEP et de Projets, il ressort une attente des producteurs pour bénéficier du CEF ou de dispositifs similaires. Ces activités de conseil à l'exploitation familiale devront prendre en compte ces 5 conditions essentielles :

- Répondre aux besoins des publics ne maîtrisant ni l'écriture ni la lecture en misant sur des outils spécifiques pour non alphabétisés (OPED) et permettant de dispenser le CEF auprès de cette catégorie de producteurs. Ainsi le couplage entre alphabétisation fonctionnelle (qui doit être relancée) et le CEF (ou tout autre forme de conseil), apparait essentiel vu le nombre important de producteurs et productrices souhaitant améliorer leur niveau d'instruction supérieur. Les futurs dispositifs de conseil doivent être inclusifs et non réservés à une élite agraire ;
- Intégrer dans les futurs dispositifs CEF, tout en étant attentif à la qualité des conseils délivrés, des animateurs relais[49] afin de toucher un plus grand nombre de producteurs et de réduire le coût du conseil par exploitation ;
- Raisonner la segmentation du public cible. La conception d'un dispositif CEF et de toute autre forme de conseil aux exploitations agricoles nécessite de connaitre la diversité des types de producteurs afin, dans la mesure des moyens disponibles, de constituer des groupes homogènes ou se posant des questions communes a tous leurs membres. En d'autres termes, des groupes de CEF cohérents permettront de travailler, dans un premier temps, avec les outils relativement simples et plus faciles d'appropriation, puis d'élargir, en fonction des capacités et des attentes des groupes, l'apprentissage vers des outils plus complexes d'analyse et de synthèse ;
- Affirmer la progressivité du CEF et des processus d'apprentissage liés. Le CEF et tout processus d'accompagnement et de conseil aux producteurs se raisonnent dans la durée de

[48] Ce processus de certification devra être en cohérence et complémentaire de celui de l'agrément délivré par le MAEP aux structures privées voulant fournir des prestations de conseil agricole.

[49] Les dénominations sont diverses : animateurs endogènes, paysans relais. Pour cette catégorie d'acteurs il y a lieu de trouver des règles d'indemnisation du temps consacré au conseil communes à tous les projets/programmes.

façon à laisser aux bénéficiaires le temps d'apprendre, de faire évoluer leurs pratiques techniques et gestionnaires et de s'organiser autrement au sein de leur exploitation/ménage et si besoin collectivement. La durée de l'accompagnement et la fréquence des rencontres conseiller/animateur relais – producteurs dépend évidemment des capacités des individus et des moyens disponibles ;

- Développer des capacités d'adaptation de la méthode en fonction des situations agricoles (éleveurs traditionnels, polyculture éleveur traditionnel ou avancé, producteur spécialisé en élevage à cycle court, en pisciculture, maraichage, culture pérenne…). Si les bases méthodologiques sont identiques pour toutes les situations, le contenu du CEF varie nécessairement en fonction des contraintes/opportunités et attentes locales.

Dans les processus d'adaptation de la méthode, il convient de garder les principes de base du CEF qui repose sur l'approche globale de l'exploitation et du ménage agricole et la proximité entre le producteur et le conseiller (ou l'animateur relai) :

- Le conseiller doit connaitre à minima les différents ateliers de production et les actifs familiaux même si son action peut se focaliser sur quelques productions considérées comme prioritaires. Néanmoins la recherche d'une diversité d'activités et de productions reste un objectif à atteindre pour préserver la durabilité et la résilience des systèmes de production ;
- La démarche CEF combine toujours une composante d'appui à la gestion de l'exploitation (parfois limitée à quelques ateliers) à une composante d'appui technique aux activités productives et à la gestion des ressources naturelles ;
- La démarche d'accompagnement CEF repose sur un engagement dans la durée du conseiller et un suivi régulier[50] sur une année et plus si besoin (3 ans pour un cycle complet au Bénin).

Il conviendrait par ailleurs, d'explorer une autre piste relative à **l'usage des outils numériques** pour faciliter le travail des gestionnaires des dispositifs de conseil et des conseillers de terrain : développer les échanges entre les conseillers entre eux et entre producteurs connectés (réseaux sociaux), diffuser rapidement de l'information technique (vidéos[51], SMS), dynamiser les séances de formation (vidéos) transmettre des données de S&E. Une diversité d'outils est en cours de développement dans des expériences pilotes mais il est encore trop tôt pour les utiliser pour un changement d'échelle. La proximité entre le conseiller et les producteurs restera toujours indispensable.

Sans être exclusif, car chaque forme de conseil répond à une attente particulière, le CEF constitue une forme de conseil « socle » que d'autres types de conseil peuvent compléter sur des aspects plus spécifiques : Conseil à la mise en marché, conseil juridique (foncier, respect des contrats et des cahiers des charges), conseil technique très spécialisé, conseil à l'action collective (gestion des communs, OP, groupements de base, CUMA). L'idéal serait évidemment de pouvoir combiner ces différentes démarches sur un territoire donné mais cela aura un cout relativement élevé s'il faut faire appel à plusieurs types de conseillers. Néanmoins, l'expérience du PADYP montre que le renforcement du

[50] Cette caractéristique distingue le CEF des méthodes de conseil basées sur des périodes de formation intense et un suivi post-formation tous deux de courte durée, par exemple le FBS (voir annexe 20).

[51] Circulant par Bluetooth entre les smartphones disponibles dans le village

niveau et des compétences des producteurs et productrices (via le CEF, le CdG-OP) et dans d'autres cas de l'alphabétisation, facilite la mise en œuvre d'autres formes de conseil et plus globalement la participation des producteurs[52] à la cogestion du secteur agricole.

Recommandation 5 : **Poursuivre le développement d'un dispositif de CEF commun** à tous les acteurs du conseil agricole au Bénin en s'appuyant sur ses 3 principes de base : améliorer les compétences des producteurs dans les domaines techniques et de gestion, appliquer les principes de la gestion aux différents ateliers de production et aux ressources et capitaux de l'exploitation (terre, épargne…), renforcer les échanges entre producteurs et par conséquence l'action collective. Sur cette base, le CEF pourra être reconnu par tous les acteurs comme **une démarche de conseil de base** pouvant intéresser un grand nombre d'exploitations familiales et être combinée selon les besoins, à d'autres formes de conseil et de formation.

b. Adapter, faire évoluer et contrôler la qualité des dispositifs de CEF

L'adaptation de la méthode CEF et des autres formes de conseil par des acteurs locaux[53] en fonction des besoins de leur zone d'intervention apparait indispensable. Pour cela, il convient d'accompagner ces acteurs afin qu'ils procèdent à ces adaptations puis les expérimentent. La DQIFE, le C_2AC_2 ou la future cellule d'ingénierie du conseil pourraient être mobilisés pour faciliter ces processus d'adaptation. Ces structures pourraient également assurer un contrôle-qualité[54] des outils de conseil et de leurs déclinaisons permettant de vérifier que ces adaptations et compléments, s'inscrivent bien dans la démarche retenue et répondent bien aux objectifs assignés au dispositif de conseil.

Dans ce processus de conception/adaptation des outils de conseil, il s'agira également veiller à ce que la privatisation du conseil, telle que présentée dans la SNCA2, ne conduise pas à une privatisation des outils et des méthodes qui resteraient alors la propriété des Prestataires Privés qui les ont mises au point. Pour s'assurer que tous les outils et méthodes de conseil deviennent un bien public, au bénéfice du plus grand nombre de producteurs, il est nécessaire que les contrats passés avec les Prestataires Privés comprennent le financement de la conception de ces outils et méthodes.

Recommandation 6 : **Renforcer les capacités et les ressources des concepteurs du conseil** (la DQIFE, le C_2AC_2, ou la future cellule d'ingénierie du conseil) afin qu'ils soient en mesure de faire évoluer la méthode CEF selon les diverses situations agricoles du Bénin et les besoins des principales

---

[52] Ainsi de nombreux anciens adhérents aux groupes CEF des années 20003 – 2016 sont devenus des responsables d'OP respectés, des conseillers communaux et des gestionnaires d'associations. D'autres ont pu développer des entreprises de transformation et de commerces, des centres privés de formation etc.

[53] On pense évidemment aux prestataires privés en première ligne sur le terrain mais aussi les ATDA (en charge de la coordination des activités de conseil), les Unions départementales de Producteurs, les projets, etc.

[54] Ce contrôle qualité ne peut pas se faire de façon théorique mais en procédant à une évaluation objective i) de l'appropriation par les agriculteurs des outils et enseignements délivrés par le CEF et ii) des effets et impacts constatés à la fin d'un cycle CEF.

catégories de producteurs : producteurs alphabétisés ou en cours d'alphabétisation ou non alphabétisés, néo agriculteurs, entrepreneurs investisseurs, jeunes, femmes, etc.

5.3.2. Maintenir le CdG-OP dans la durée pour une autonomisation graduelle

La démarche d'accompagnement et de renforcement des capacités des OP à travers le CdG-OP du PADYP a permis d'améliorer la gouvernance et la dynamique économique des organisations : tenue des réunions des documents statutaires, transparence des comptes, développement ou stabilisation des services rendus à leurs membres… Toutefois, pour atteindre ces objectifs, il importe d'assurer la continuité de l'appui aux OP dans le temps (et au-delà du temps des projets) et en prenant en compte un plus grand nombre d'OP et donc en trouvant un financement pérenne pour cela.

Comme observé pour les filières coton ou ananas, le CdG-OP permet de tisser des liens de confiance entre les membres des coopératives alors que les producteurs sont souvent individualistes. Cela facilite la dynamisation des OP sur les plans du fonctionnement interne et de la mise en place de services. Cela est particulièrement utile pour la structuration et le développement des filières voire l'émergence d'interprofessions.

Si des embauches de conseillers par des OP ont été observées, il apparaît que plusieurs années sont nécessaires pour (i) que les responsables d'OP acquièrent des compétences de gestionnaire et (ii) qu'elles puissent dégager un budget suffisant pour rémunérer ces conseillers. Dans l'avenir, un travail spécifique pourrait préparer prioritairement cette pérennité au sein des OP en intégrant, tel qu'initié par le PADYP, un mécanisme de retrait graduel du financement par les projets et structures d'appui. Ce conseil aux OP demande du temps (accompagnement de proximité pendant deux ans au moins puis suivi perlé) et donc des moyens que l'Etat et les filières doivent dégager. Cela nécessite une transparence dans la répartition de la plus-value et des charges entre les acteurs des filières. Ce type de conseil ne peut pas être remplacé par une approche de formation de masse de courte durée des responsables et salariés des OP dont les limites sont connues.

Recommandation 7 : Poursuivre l'extension et la mise au point des démarches de conseil aux OP en renforçant les compétences et capacités de leurs responsables pour favoriser la transparence dans la gestion des différentes formes d'organisations relevant des filières agricoles.

5.4. Améliorer les méthodes et dispositifs de suivi-évaluation (S&E)

Comme vu précédemment, le dispositif de S-E du PADYP a principalement été orienté sur le pilotage du projet mais a collecté par ailleurs de nombreuses données qui n'ont pas ou peu servi (cf. partie 3.5).

Cela s'explique en autres par la complexité de la mesure et de l'évaluation[55] des effets et des impacts des activités de conseil et plus largement de renforcement de capacités (Annexe 19). Par ailleurs tout projet ou institutions avant de collecter des données (souvent trop nombreuses) doit bien identifier les données nécessaires et utiles en termes de S-E ainsi que leur finalité : usage interne au projet ou élaboration de RTE accessibles à tous, usage pour le producteur ou l'OP bénéficiaire du conseil, mobilisation des données pour la conception des politiques, etc.

Pour se faire, il s'agit d'initier un travail d'identification des données nécessaires (pour construire des variables et des indicateurs de S&E) en i) se méfiant de vouloir suivre trop de données (« je capture le maximum de données parce que l'outil informatique permet de le faire »), ii) considérant l'outil informatique comme un moyen et non une finalité et iii) se posant la question, pour chaque donnée, à qui et à quoi elle va servir (Annexe 18) ? Une fois identifiées, ces données doivent nécessairement faire l'objet d'une situation de référence en début de projet, en particulier sur ce type de projet où les liens logiques et de causalité ne sont ni directs ni faciles à établir.

Pour atteindre cet objectif de rationalisation du S&E, un renforcement de capacités et un appui en méthodologie de S&E est indispensable en début de projet, en particulier pour ce qui relève de l'évaluation des effets et des impacts du conseil. La situation de référence établi en début d'intervention doit concerner un échantillon représentatif de bénéficiaires du conseil et un groupe témoin de producteurs travaillant dans des conditions similaires. Ensuite une démarche d'enquête quantitative d'évaluation des effets du conseil en fin de projet puis des impacts 3 ou 4 ans après, doit être élaborée et mise en œuvre (ce qui avait été proposé au PADYP en 2010, Annexe 19).

Ce type d'évaluation mixant quantitatif et qualitatif permet d'évaluer par exemple les gains de revenu des exploitations dus au conseil et donc de calculer l'efficience du dispositif de conseil ou le ratio coût/bénéfice du dispositif. Ces évaluations fourniraient alors des arguments objectifs pour appréhender différemment, avec les décideurs et les PTF, la nécessité de financer des dispositifs de conseil dans la durée et pour un grand nombre de producteurs et de productrices.

Recommandation 8 : Renforcer les capacités en S&E et en mesure d'impact des acteurs de développement par la constitution au MAEP (ou dans des bureaux d'études compétents), d'un noyau d'experts pouvant assurer la formation et l'appui régulier aux cellules de S&E des projets, afin de mieux justifier auprès des décideurs des investissements à réaliser pour le conseil agricole.

[55] Le S&E du PADYP, comme d'autres projets liés à la mise en œuvre de démarches de conseil, n'a pas mesurer, de manière quantitative, les effets des dispositifs de conseil sur les producteurs, les exploitations et l'action collective (les OP, les collectifs informels) et ce, malgré un nombre conséquent de documents remplis et de données collectées. Ce qui reste relativement frustrant.

5.5. Pérenniser le financement du conseil par une diversité de sources

Le financement des dispositifs de conseil reste un point critique en Afrique sub-saharienne. Au Bénin et dans de nombreux pays, l'historique de la gratuité du conseil freine la contribution directe des producteurs à son financement. Toutefois, des initiatives[56] ont été testées avec plus ou moins de succès (cf. 3.2.5 et 3.2.4) mais il est illusoire de penser que les producteurs, ou leurs organisations, peuvent prendre en charge l'entièreté du coût des dispositifs de conseil.

C'est pourquoi il est proposé que la prise en charge des dispositifs de conseil fasse l'objet d'un cofinancement entre les producteurs (et leurs organisations), le secteur privé (directement ou via des interprofessions), l'Etat et les Partenaires Techniques et Financiers. Cette contribution partagée pourrait s'appuyer sur les orientations suivantes, dont la clef de répartition reste à définir :

- Pour les Producteurs et les OP et les acteurs privés des filières, plusieurs options paraissent possibles :
    - i) un travail spécifique sur les gains générés à l'aide du conseil au regard des montants de contribution demandés, ce qui demande un savoir-faire pour disposer des données et de faire prendre conscience aux producteurs et aux OP de l'intérêt de leur contribution financière ;
    - ii) à travers un prélèvement sur les ventes groupées de produits agricoles et sur la revente d'intrants achetés en commun ou la vente de la production d'une parcelle collective ;
    - iii) en intégrant la contribution financière au conseil dans un dispositif d'accès aux investissements[57] : le coût des équipements est augmenté d'une contribution permettant de financer le conseil orienté en autres sur le bon usage des équipements ;
    - iv) à travers une cotisation des OP ou un prélèvement sur la filière[58] (cf. filière coton, palmier à huile soja, anacarde au Bénin). Concernant la filière coton du Bénin, il s'agirait que les acteurs s'entendent soit pour dédier une partie des fonctions critiques au financement du CEF ou du CdG-OP, soit pour accepter un nouveau prélèvement (cette deuxième possibilité induirait toutefois une baisse du prix d'achat pour les producteurs et une réduction des marges ou des coûts de fonctionnement pour les autres acteurs). Les autres filières restent fragiles et sensibles à une augmentation des prélèvements mais les producteurs ne sont pas associés à leur gestion. Quel que soit le produit, il convient de tendre progressivement vers cet objectif de prélèvement sur les

[56] Il convient de souligner la mobilisation de contreparties des producteurs ou des OP pour le financement du CEF (par exemple avec la FUPRO actuellement, pour la prise en charge des Animateurs Relais du PADYP dans certains cas) et du CdG-OP (contreparties du REPAB et du CRM-MC),

[57] Par exemple en ajoutant cette contribution financière pour le conseil à la contribution des producteurs proposant des microprojets comme ceux de la composante FDSS du PADYP.

[58] Dans d'autres pays ces taxes dites parafiscales sont encaissées et contrôlées par les douanes ou d'autres services publics au moment de l'exportation du produit mais ensuite les sommes prélevées sont remises au gestionnaire du fonds d'appui au conseil agricole

filières pour financer en partie le conseil mais cela nécessite une forte coordination entre acteurs et une cogestion transparente.

- Pour l'Etat

  i) une contribution de l'Etat à partir du Budget National, comme prévue dans les dotations aux ATDA, dans la mesure où i) le conseil revêt un intérêt général et que ii) le coût actuel, pour un dispositif de type CEF tel que mis en œuvre par le PADYP, reste abordable (30 000 à 40.000 FCFA/exploitation/an).

  ii) la mise en place, tel que proposé dans la SNCA2, de taxes fiscales à l'exportation et/ou à l'importation (riz, oignon, blé) supplémentaires pour contribuer à un fonds dédié au financement des dispositifs de conseil. Néanmoins, la compétitivité de certaines filières pourrait être affectée par cette taxation et il convient d'étudier avec attention leur mise en place ;

- Pour les PTF, en ciblant certains projets/programmes ou une aide budgétaire sur les dispositifs de conseil et la mise en œuvre de la stratégie du conseil agricole (financement des fonctions support et d'appui aux dispositifs)

Il n'existe pas une solution miracle et unique pour financer durablement le conseil agricole au Bénin mais bien une combinaison de contributeurs dont l'Etat (avec l'appui des PTF), les filières ou les interprofessions et les OP ou producteurs de base. Pour cela il faut mettre en place un mécanisme de financement du conseil transparent et cogéré entre tous ces acteurs.

Recommandation 9 : **Réaliser une étude d'ingénierie financière[59] du conseil agricole** en complémentarité avec le déploiement du FNDA qui fournira des subventions aux OP pour bénéficier d'appui-conseils. Elle aura pour objectifs majeurs i) de préciser les montants acceptables des contributions de l'Etat, des producteurs, des OP, des différents acteurs des filières au financement du conseil agricole et ii) de proposer un mécanisme durable de gestion partagée (co-gestion) des financements.

La Figure 15 synthétise les 9 recommandations sous forme d'une action de renouvellement du conseil agricole à travers un objectif global (en jaune), des objectifs spécifiques (en bleu) et des résultats à atteindre. Ces recommandations mériteraient d'être adaptées et intégrées dans le plan d'action du MAEP en cours d'élaboration.

[59] L'ingénierie financière est un domaine d'intervention différent de celui de l'ingénierie du conseil agricole même si certaines questions peuvent concerner les experts des deux domaines (par exemple la capacité des producteurs à verser une contribution annuelle). L'ingénierie financière implique une bonne connaissance du fonctionnement économique des filières, de la fiscalité nationale et locale, de la gestion du budget national, des échanges internationaux (import/export), etc.

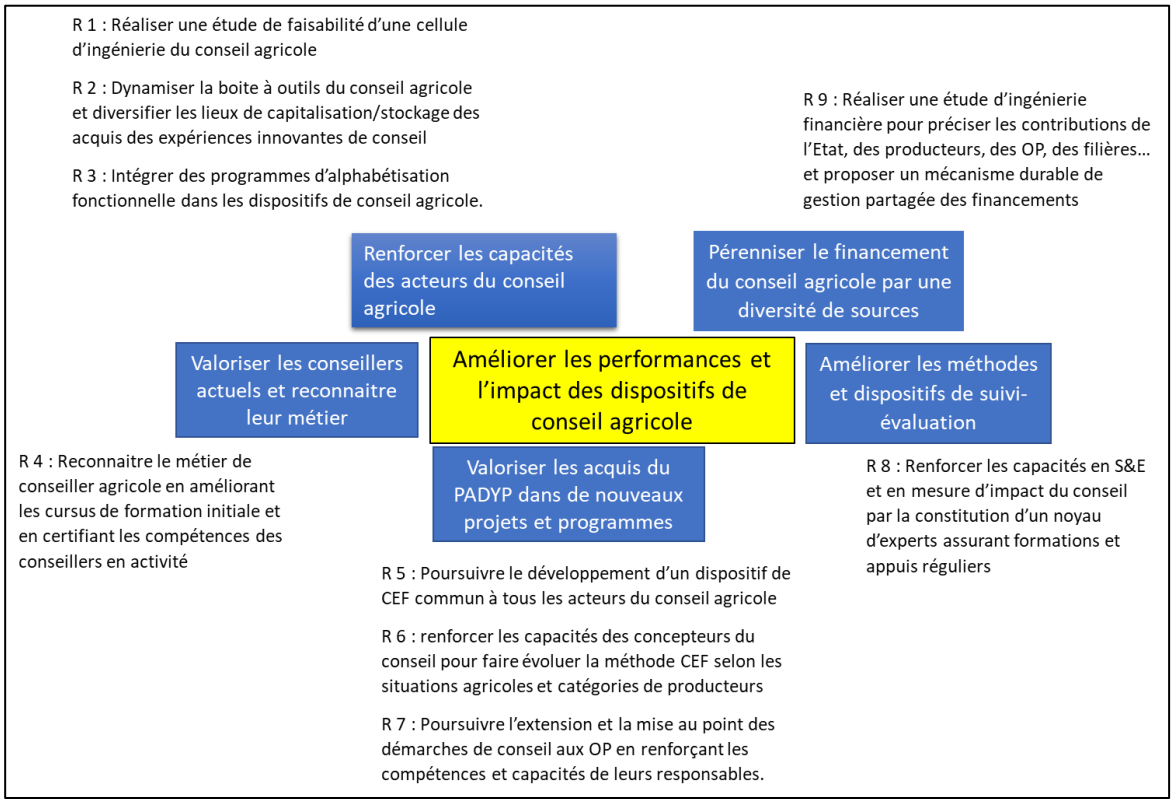


Figure 15 : Synthèse des recommandations de l'évaluation finale

5.6. Orientations pour une suite au PADYP

Des échanges avec les différents acteurs rencontrés pour cette étude, trois axes d'intervention se dessinent pour valoriser les acquis du PADYP et contribuer à assurer un développement durable des dispositifs de conseil au Bénin, notamment le CEF et le CdG-OP. Ces orientations peuvent être considérées indépendamment les unes des autres mais gagneraient en efficacité si elles étaient mises en œuvre conjointement. Elles sont d'abord adressées aux décideurs car leur opérationnalisation nécessitera la mobilisation de financements.

Le premier axe viserait à **renforcer les capacités des acteurs dans le domaine du conseil agricole** à travers i) l'alphabétisation fonctionnelle des producteurs volontaires afin de faciliter l'appropriation des conseils délivrés et l'utilisation des outils de gestion, ii) des formations ad hoc des cadres et des conseillers sur les méthodes et outils de conseil développés au Bénin et iii) un appui au processus de renouvellement des cursus de formation initiale des futurs conseillers dans les lycées agricoles et des cursus de formation continue pour les cadres du conseil dans les Universités (Annexe 15) ainsi que la reconnaissance du métier de conseiller.

Le deuxième axe porterait sur la **mise en place d'une cellule d'ingénierie en conseil** basé sur la mobilisation de ressources humaines expertes et disponibles au Bénin : ce collectif serait multi-acteurs

(MAEP, Organisations faitières de producteurs, prestataires de conseil, ATDA, Universités agronomiques…) et pourrait être coordonné par la DQIFE et piloté par le C_2AC_2 (cf. 4.1.1).

Enfin, le 3ème axe, viserait à **déployer ou élargir la mise en place de démarches innovantes et d'une gamme d'outils de conseil** afin d'augmenter le taux de couverture du conseil dans le domaine agricole. A cet effet, plusieurs options existent :

- **Intégrer dans un plus grand nombre des projets/programmes[60] de développement agricole une composante « conseil agricole** » qui aurait pour objectif d'organiser la délivrance des formes de conseil souhaitées par les producteurs cibles. Mais cette composante aurait aussi en charge de développer et d'expérimenter de nouveaux outils/méthodes de conseil et de capitaliser en fin de projet les acquis de ces expérimentations en matière de conseil. Cela implique un dialogue entre les porteurs de projets (OP, filière, PTF), le MAEP et tout particulièrement les ATDA au regard de leur mandat de coordination des actions de conseil et d'appui au développement agricole ;
- **Renforcer les liens entre la DQIFE (ou la future cellule d'ingénierie du conseil) et l'AIC**, dont une partie des fonctions critiques comprend le financement d'un dispositif spécifique d'appui-conseil aux exploitations cotonnières. Ce dispositif, auparavant focalisé sur la production de coton, tend à s'élargir par la prise en compte du conseil technique aux principales cultures en rotation avec le coton (maïs, soja…) et l'installation des conseillers spécifiques - les agents d'appui à la gestion des intrants et à la gouvernance des OP (AGIGOP) dédiés à l'appui à la gouvernance et à la gestion des coopératives cotonnières (Annexe 21). Une intégration de démarches et d'outils de conseil innovants, notamment de CdG-OP, pourrait être proposée dans le cadre de la 2ème phase du projet de Transition Agro-écologiques en Zone COtonnière ;
- **Engager un nouveau programme de développement** combinant CEF, CdG-OP et probablement du conseil à l'accès au marché ainsi qu'au financement aux investissements productifs (ou d'autres démarches en fonction des attentes des producteurs) afin de travailler sur la mise en synergie de ces différentes approches de conseil. Ce nouveau projet intégrera dès son démarrage la recherche d'une autonomisation – financière, technique et méthodologique- des acteurs pérennes du conseil agricole et du développement agricole (donc des OP, interprofessions, agences et services publics).

Au regard des expériences menées, des investissements consentis et des démarches élaborées, le moment paraît crucial pour poursuivre la mise en œuvre dans ces dispositifs de conseil suivant ces 3 options, en particulier ceux basés sur le CEF et le CdG-OP. Pour ces types de conseil la demande des producteurs et des OP est forte.

La mise en œuvre de ces différentes orientations et recommandations nécessite des études complémentaires (en particulier dans le domaine de l'ingénierie financière), un engagement des tous les acteurs concernés et une mise en cohérence avec le plan d'action pour l'opérationnalisation de la

[60] Beaucoup de projets se contentent de déléguer le conseil à des prestataires de service sans chercher à innover et ni à capitaliser sur cette dimension de l'appui aux producteurs et aux OP.

SNCA2, en cours d'élaboration par la DCAIFE et le MAEP. Si le Bénin dispose de nombreuses compétences en conseil agricole, il conviendra i) de renforcer les capacités (du secteur public et privé) en termes d'évaluation et de mesure des effets et impacts du conseil et surtout ii) de sécuriser le financement pour la mise en œuvre de la diversité des formes de conseil dont l'agriculture béninoise a besoin. Ceci est indispensable pour que les dispositifs de terrain et leurs services d'appui (formation, liaison avec la recherche, DQIFE ou future cellule d'ingénierie du conseil agricole) puissent s'inscrire dans la durée et progresser.

Bibliographie

- AFD, 2005, Compte-rendu de la mission effectuée au Bénin, 26 janvier au 4 février 2005, Ten/Rai-APD, 8p. + annexes.

- AFD, Programme d'Appui aux Dynamiques Productives (PADYP), CBJ3001, Note de Communication Publique d'Opération, 12p.

- AFDI, 2018. Rapport de l'appui AFDI à la FUPRO sur le programme CEF-FUPRO, 19 p.

- Bernard T., Delarue J., De Romemont A., Faure G. 2010. Proposition technique pour l'évaluation des impacts du Conseil à l'exploitation familiale au Bénin. Montpellier : CIRAD, AFD, 38 p.

- De Noray S., Havard M., Onibon P., 2013, Evaluation du Programme d'Appui aux Dynamiques Productives (PADYP), Rapport Iram, 61p. + annexes.

- De Romemont A. 2012. Caractérisation des processus d'apprentissage dans le CEF au Benin : Etude des profils de proactivité et des processus de changements initiés par le CEF pour des producteurs participant au PADYP. In : *Améliorer la durabilité des démarches de conseil aux exploitations familiales (CEF) en Afrique : Actes de l'atelier Bohicon, Bénin 13-15 novembre 2012.*

- De Romemont A. 2014. Apprentissage et réflexion stratégique des producteurs agricoles : construction de la proactivité dans le conseil à l'exploitation familiale au Bénin. Montpellier : Montpellier SupAgro, 71 p. Thèse de doctorat -- Science de gestion.

- Domingo A., Houenou C., Houssou V., 2016, Mission de diagnostic des microprojets, Fonds de Développement des Services Spécifiques – FDSS, Rapport de mission, 44p.;

- Dugué P. (ed.), Faure G. (ed.). 2003. Le conseil aux exploitations familiales : actes de l'atelier, 19-23 novembre 2001, Bohicon, Bénin. Montpellier : CIRAD, 78 p. (Colloques : CIRAD). Atelier sur le conseil aux exploitations agricoles en Afrique de l'Ouest et du Centre, 2001-11-19/2001-11-23, Bohicon (Bénin).

- Faure G., Dugué P., Beauval V. 2004. Conseil à l'exploitation familiale : expériences en Afrique de l'Ouest et du Centre. Paris : GRET, CIRAD, 127 p. (Guide pratique : GRET).

- FUPRO, 2018, Appui CEF FUPRO AFD : rapport d'activités : janvier 2016 à décembre 2018, 37p. + annexes ;

- Legile A, 2010, Aide-mémoire de mission : supervision du projet PADYP (CBJ 3001) au Bénin (8 au 15 novembre 2010), 8p.

- Legile A., 2009, Aide-mémoire de mission : supervision des projets de développement rural au Bénin et identification d'un nouveau concours (5 au 16 octobre 2009), 17p.

- Legile A., Giraudy F., 2004. Evolution du conseil de gestion au Bénin, rapport AFD/PADSE. 48 p.

- MAEP, 2007. Livre blanc sur le conseil agricole au Bénin, 50 p. + annexes.

- MAEP, 2008. Stratégie Nationale de mise en œuvre du Conseil Agricole (SNCA) au Bénin, 81 p.

- MAEP, 2018, Conseil de Gestion aux Exploitations Agricoles, Guide méthodologique, Guide du conseiller, 61p. + annexes.

- MAEP, 2018. Stratégie Nationale du Conseil Agricole (SNCA) 2018 – 2025, 89 p.

- MAEP, 2019, Mise en œuvre du conseil à l'exploitation familiale (CEF et CDGOP) au Bénin : Etat de mise en œuvre après PADYP, 10p.

- PADYP, 2010, Manuel du Suivi-évaluation, 79p. + annexes ;

- PADYP, 2012, Mission d'Evaluation du PADYP : situation technique au 30/09/12, 51p ;

- Remuzat C., Fauliau C., 2015, Identification des actions de renforcement de capacités (i) des producteurs, (ii) des organisations de base de producteurs et (iii) des techniciens / conseillers agricoles au Bénin, 98p. + annexes

- Rigourd C., Dugué P., Teyssier J. (Coord.), 2019, Relancer le conseil et la vulgarisation agricoles en Afrique Subsaharienne : pour de nouvelles politiques en cohérence avec les réalités de terrain, Notes Techniques, 121p.

- SOFRECO, 2006, Etude de faisabilité du Programme d'Appui aux Dynamiques Productives, 49 p. + annexes ;

- SOFRECO, 2015, A la rencontre des adhérents, retour d'expérience sur le CEF, 9 mois après la fin du PADYP, 10p

- SOFRECO, 2016, Programme d'Appui aux Dynamiques Productives (PADYP), Rapport final, 185p. + Annexes ;

- Thirion M.C., 2012, Aide-mémoire de mission : projets d'appui au développement rural et à l'agriculture du bénin (3 au 7 décembre 2012), 7p + annexes.

- Thirion M.C., 2012, Aide-mémoire de mission : projets d'appui au développement rural et à l'agriculture du bénin (3 au 12 septembre 2012), 9p + annexes.

- Thirion M.C., 2014, Aide-mémoire de mission : projets d'appui au développement rural et à l'agriculture du bénin (26 juin au 4 juillet 2014), 5p.

- Thirion M.C., 2014, Aide-mémoire de mission : projets d'appui au développement rural et à l'agriculture du bénin (27 janvier au 7 février 2014), 12p + annexes.

- Thirion M.C., 2015, Aide-mémoire de mission : projets d'appui au développement rural et à l'agriculture du bénin (27 août au 3 septembre 2015), 6p + annexes.

- Thirion M.C., 2016, Aide-mémoire de mission : projets d'appui au développement rural et à l'agriculture au Bénin (12 au 20 avril 2016), 13p. +annexes ;

Liste des Annexes

Termes de référence pour le recrutement d'un bureau d'étude chargé de l'évaluation rétrospective du Programme d'Appui aux Dynamiques Productives (PADYD) au Bénin

SOMMAIRE

1 Préambule / Objectifs de l'évaluation

Dans le cadre de son dispositif d'évaluations rétrospectives, l'Agence Française de Développement évalue après achèvement les projets et programmes qu'elle finance. Cette démarche répond au souci de l'AFD de promouvoir un dialogue renforcé sur les résultats avec ses partenaires, de tirer les leçons des interventions passées et d'assurer une information objective sur la bonne utilisation des fonds publics qu'elle est chargée de mettre en œuvre.

Ces évaluations sont pilotées et financées par l'AFD, généralement confiées à des consultants externes et associent le plus étroitement possible ses partenaires nationaux, maîtres d'ouvrage (MOA) des projets et programmes concernés. Si les conditions s'y prêtent, ces évaluations peuvent être menées en co-pilotage avec le MOA.

Elles ont pour principal objectif de formuler un jugement crédible et indépendant sur les questions clefs que soulèvent le bien fondé, la mise en œuvre et les effets des projets. Dans certains cas, elles peuvent se concentrer sur certains aspects particuliers, dont l'AFD et le MOA veulent tirer des enseignements parce qu'ils revêtent une importance clé pour la suite. Elles suivent les principes et critères énoncés dans la politique d'évaluation de l'AFD.

Les consultants doivent prendre en compte de façon équilibrée les différents points de vue légitimes qui peuvent être exprimés et conduire l'évaluation de façon impartiale. Cette prise en compte de la pluralité des points de vue doit se traduire, chaque fois que possible, par l'association des différentes parties prenantes du projet au processus d'évaluation.

Dans ce cadre, l'AFD, en lien avec nom du MOA, souhaite recruter un bureau d'études pour réaliser l'évaluation rétrospective du PADYP.

1.1 Expression des attentes de l'évaluation

La conduite de cette évaluation décentralisée qui associera les cadres impliqués dans la réforme du conseil agricole au Bénin devra permettre d'identifier des modalités de mise en œuvre d'un CEF (conseil à l'exploitation familiale) performant avec si possible un mécanisme de financement durable intégré aux réformes en cours et tenant compte des acquis du PADYP (Programme d'Appui aux Dynamiques Productives).

Sur le portefeuille Développement Rural au Bénin, l'AFD mène d'autres projets, notamment le projet TAZCO 2 (Transition Agro-écologique dans les Zones Cotonnières du Bénin) dans lequel une composante conseil agricole sera intégrée. Cette évaluation décentralisée devra permettre d'identifier les facteurs de réussite d'un mécanisme de conseil agricole tant dans sa pérennité que dans son efficacité.

2 Description du projet à évaluer

En 2005, encouragée par les résultats satisfaisants sur le Projet d'Amélioration et de Diversification des Systèmes d'Exploitation (PADSE, 6,7 millions d'euros de 1998 à 2005) qui incluait une composante conseil agricole, l'Agence Française de Développement (AFD) en appui au Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (MAEP) finance le Programme d'Appui aux Dynamiques Paysannes (PADYP, 10 millions d'euros de 2006 à 2015).

L'objectif de ce programme était de promouvoir, dans les zones cotonnières, des exploitations familiales performantes et des organisations de producteurs transparentes, en s'appuyant sur un renforcement des dynamiques productives, un environnement socio-économique sécurisé et une mise en valeur rationnelle et durable du milieu, toutes actions induites par le Conseil à l'Exploitation Familiale (CEF) et le Conseil de Gestion aux organisations de producteurs (CdG).
Le Conseil aux Exploitations Familiales (CEF) est un dispositif d'accompagnement et d'aide à la prise de décision conçu au profit des agriculteurs. Il apparaît comme une méthode qui prend en compte l'ensemble de la situation d'une exploitation et recherche, en dialogue avec le producteur, un cheminement d'amélioration de la productivité et de la gestion de l'exploitation qui s'étend sur plusieurs années. Le CdG est un conseil délivré aux OP permettant de les professionnaliser au niveau organisationnel et de proposer davantage de services à leurs membres.

La maîtrise d'ouvrage du programme a été assurée par le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP). Un Comité de pilotage réunissant l'ensemble des ministères, structures et acteurs concernés a assuré le pilotage et le suivi de ce programme. La maîtrise d'œuvre du programme a été assurée par le bureau d'études international SOFRECO qui fût le gestionnaire direct des contrats avec les opérateurs nationaux (ONG, OP) ou internationaux.

Le projet a ciblé principalement les producteurs des zones cotonnières du Bénin sans pour autant se concentrer sur la filière coton. Plusieurs spéculations ont ainsi été concernées par le projet et notamment le maraîchage et l'ananas.

Originellement, le PADYP a été mis en œuvre selon trois composantes :

1. **Conseil à l'Exploitation Familiale Agricole (CEF)**

Cette composante avait pour principal objectif la démultiplication du CEF dans la zone cotonnière, ainsi que la pérennisation des modalités de sa mise en œuvre. L'ambition du projet était de toucher 18 000 exploitants au terme des 5 ans du projet, soit 15 000 nouveaux producteurs en sus des 3 000 producteurs formés au terme du PADSE.

2. **Appui à l'amont de la filière coton : conseil de gestion aux OP (CdG)**

Cette composante avait pour objectif d'appuyer les Organisations de Producteurs de coton à la base qui intègrent des adhérents au CEF, en termes de gestion financière et d'amélioration de l'organisation de ces groupements et d'offre de services à ses membres (rationalisation de l'expression des besoins en intrants, gestion du crédit intrants, demande d'appuis divers, etc.).

3. **Suivi-évaluation et coordination du projet**

Le suivi-évaluation des activités menées dans le programme devait permettre d'en mesurer les résultats, et impacts (directs ou indirects) afin de permettre aux différents intervenants (exploitants agricoles et organisations de producteurs, État, bailleurs de fonds) de juger du degré de pertinence de ce type de formation en vue de mobiliser leur nécessaire contribution financière à terme.
Cette composante a été l'occasion de mener une opération pilote sur la mesure des impacts sociaux, notamment au travers de l'étude des évolutions structurelles de la composition des exploitations agricoles et des responsabilités de ses membres. Cette opération pilote devait concerner essentiellement la structure familiale, les questions de genre ainsi que celles relatives aux jeunes.
Le démarrage du projet a connu un retard important. Le projet a ainsi été prolongé plusieurs fois et a duré 8 ans au lieu de 5 originellement. Au cours du projet une composante portant sur le financement d'équipements pour les producteurs et/ou OP a été ajoutée.

Dans un souci de pérennité du dispositif, les reliquats du PADYP ont été attribués par le MAEP à la FUPRO (Faitière des Union de Producteurs du Bénin) pour poursuivre et renforcer le CEF en expérimentant un mécanisme de refinancement du conseil par les bénéficiaires. En 2018, dans le cadre de l'élaboration de la Stratégie Nationale du Conseil Agricole (SNCA), les acquis du PADYP ont été capitalisés et réutilisés par le MAEP.

2.1 Contexte

Lors de son investiture le 06 avril 2006, le nouveau Président de la République, Boni YAYI prend l'engagement de *« Faire du Bénin, à l'horizon 2015, une puissance agricole dynamique, compétitive, attractive, respectueuse de l'environnement, créatrice de richesses, répondant aux besoins de développement économique et social de la population »*. L'agriculture est retenue comme l'une des priorités de développement au cours de son premier mandat.

A l'époque, le monde agricole est constitué en majorité par de petites exploitations familiales paysannes, orientées vers la polyculture associée souvent au petit élevage (volailles, petits ruminants ou porcins). La superficie moyenne des exploitations paysannes est estimée à 1,7 ha et environ 34% des exploitations couvrent moins de 1 hectare. Sur les 11 millions d'ha de surface brute disponible, un peu moins de 60% sont aptes à l'agriculture.
Le secteur agricole constitue également la principale source de création des richesses économiques et d'emploi. Plus de 60% des actifs masculins et 35,9% des actifs féminins réellement occupés exercent une profession agricole[1]. Par ailleurs, la contribution du secteur agricole au PIB est d'en moyenne de 33,3% sur la période 1995-2005 et de 31,25% sur la période 2005-2008.

La principale culture de rente est le coton qui atteint une production record de 427 000 tonnes durant la campagne 2004/2005, avant de s'effondrer la campagne suivante. Les divers appuis du Gouvernement en faveur d'une relance de la filière ont permis d'amorcer une remontée les années suivantes. Cela étant, l'avenir du coton reste très préoccupant au regard de nombreux dysfonctionnements qui minent sa compétitivité, notamment : (i) une organisation institutionnelle inefficace, du fait d'un cadre réglementaire ambigu et inopérant, (ii) l'insuffisance d'organisation et de synergie des familles professionnelles ; (iii) une très faible transformation industrielle des produits du coton, (iv) un déséquilibre financier chronique de la SONAPRA (Société Nationale pour la Promotion Agricole) qui obère les finances publiques. De plus ces dysfonctionnements sont exacerbés par la dégradation de l'environnement et les fluctuations des cours mondiaux, avec des incidences fâcheuses sur les revenus ruraux et sur l'économie du pays.

Globalement, l'agriculture béninoise est confrontée à des défis majeurs d'amélioration de la compétitivité, de diversification par rapport à la filière coton, de gestion de la fertilité des sols, de sécurisation du foncier, d'accès aux marchés nationaux et internationaux, etc. A cela il convient d'ajouter le caractère rudimentaire des outils et des moyens de production dont disposent la grande masse des petits exploitants agricoles et leurs difficultés d'accès aux connaissances professionnelles en matière de gestion les confinant dans une situation de faible productivité et compétitivité.

C'est dans ce contexte que se développe le conseil de gestion des exploitations familiales introduit au Bénin en 1995 par le Programme Appui à la Formation Professionnelle des Agronomes (PAFPA) financé par l'AFD et géré par la Faculté des Sciences Agronomiques (FSA). Ce dispositif de conseil centré sur la comptabilité et la gestion économique de l'exploitation est jugé trop théorique par l'ensemble des acteurs. Le conseil de gestion devient désormais « Conseil aux Exploitations Familiales » (CEF) après y avoir intégré les aspects techniques de la production.

Sur le plan des politiques publiques, le Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA) et le Livre blanc ont donné un cadre au Conseil agricole. Une « Stratégie Nationale de Mise en Œuvre du Conseil Agricole » (SNCA) sortie en 2007, classe le conseil en 4 catégories :

- Le conseil technique spécialisé
- Le conseil à l'accès au marché
- Le conseil à l'organisation paysanne et à la planification locale, qui comprend le conseil aux organisations de producteurs
- Le conseil de gestion aux exploitations

[1] ***Selon les résultats du RGPH de 2002 (INSAE)***

Un dernier conseil a été récemment rajouté : le conseil à l'alimentation et à la nutrition appliquée.

Le MAEP reconnaîtra rapidement la non unicité des dispositifs de conseil et d'encadrement, et cherchera à favoriser les dynamiques privées économiques en matière de conseil, en particulier à travers les organisations de producteurs.

L'Agence Française de Développement accompagnera successivement ces dynamiques par le Projet d'Amélioration et de Diversification des Systèmes d'Exploitation (PADSE, de 1998 à 2005) qui reprendra en 2003 entièrement le dispositif de conseil à l'exploitation familiale à son compte au Sud du pays et le Programme d'Appui aux Dynamiques Paysannes (PADYP, de 2006 à 2015).

Concernant les Organisations des Producteurs Agricoles (OPA) la Déclaration de Politique de Développement Rural (DPDR) de juillet 2001 stipule que *« parmi les acteurs du secteur privé, les Organisations Professionnelles Agricoles occuperont une place de premier ordre. En s'organisant de manière performante, les agriculteurs doivent jouer un rôle économique majeur en même temps qu'ils doivent constituer une force de proposition. L'Etat entend favoriser leur émergence et leur consolidation puis instaurer avec elles un dialogue permanent »*. Leurs missions selon le Plan Stratégique Opérationnel du Schéma Directeur du Développement Agricole et Rural du Bénin, se décline ainsi :

1. Représentation, proposition, et constitution de contre-pouvoirs ;
2. Prise en charge des fonctions économiques : organisation de services communs (mutuels) aux membres (services d'approvisionnement, de recherche de marchés, d'appui à la commercialisation, de facilitation de l'accès au financement et de toutes actions destinées à améliorer la production agricole) ; et
3. Défense des intérêts des producteurs (intérêts catégoriels ou généraux).

La Fédération des Unions de Producteurs du Bénin (FUPRO-BENIN) a été créée en 1994 avec ses principaux démembrements, soit : Unions Départementales des Producteurs (UDP), Unions Communales des Producteurs (UDP, à l'origine USPP) et Groupements Villageois (GV). Suite à des désaccords, et dans certains cas à l'initiative de distributeurs d'intrants, d'autres organisations de producteurs se sont ensuite créés en dissidence de la FUPRO. Malgré leur dynamisme, les jeunes organisations de producteurs ont encore de grandes faiblesses en matière de gestion, cause dans certains cas de leur endettement excessif. Elles ne sont pas toujours en mesure d'apporter les appuis attendus par leurs membres. Comme dans la plupart des pays, elles dépendent financièrement de ressources externes pour les actions de formation et pour les appuis/conseils à leurs membres (amélioration de leurs pratiques culturales, conseil à l'exploitation agricole familiale, etc.).

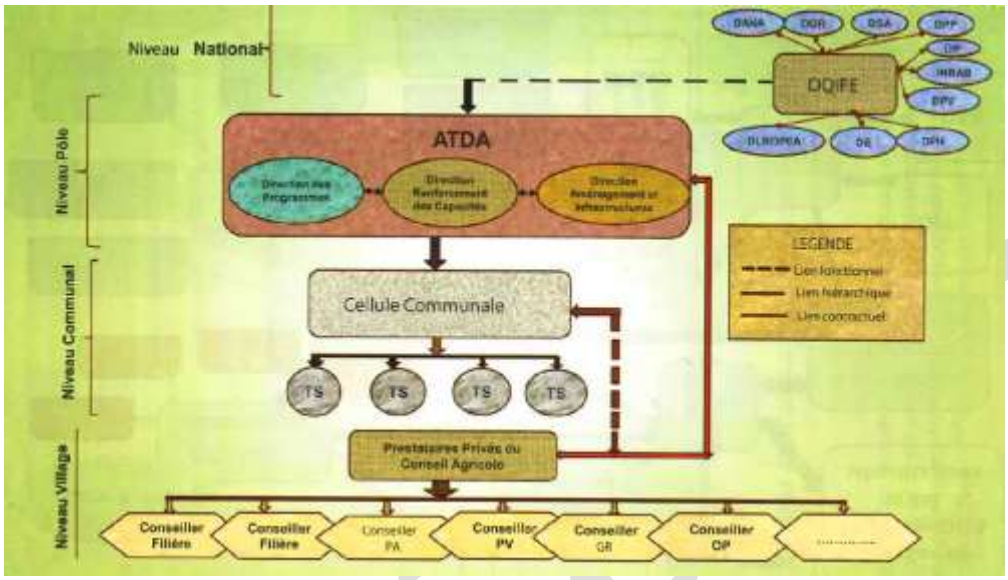
En 2016, après l'élection de Patrice Talon, le gouvernement prend l'option claire de recentrer l'Etat sur ses rôles régaliens et de renforcer le rôle du secteur privé dans le développement économique du Bénin.
La rationalisation du cadre institutionnel du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) s'est traduite par :

- La définition de sept pôles de développement agricole (PDA) qui sont des territoires délimités en fonction de leurs caractéristiques et potentiels agro-écologiques associés à la dynamique différenciée des filières en leur sein.
- La création de 12 Directions départementales de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (DDAEP) qui assurent les fonctions régaliennes de l'Etat (orientation, suivi-évaluation, contrôle de l'application des règlementations et des normes au niveau départemental).

Cette réorganisation a entrainé la liquidation de plusieurs structures étatiques (CAIA, ONASA, ONS…) et la suppression des CARDER (centres d'action régionale pour le développement rural) en charge depuis 2013 du conseil agricole.

En matière de conseil agricole, le MAEP s'est également doté d'une nouvelle stratégie nationale de conseil agricole (SNCA 2018-2025), dont l'approche est basée sur : (i) une responsabilisation accrue des prestataires du secteur privé pour animer le dispositif de conseil agricole sur le terrain, (ii) un conseil orienté vers les marchés et les chaines de valeur agricole, (iii) la recherche de pérennisation du conseil agricole. Cette stratégie prévoit que le conseil agricole soit fourni

par des prestataires privés (organisations professionnelles en particulier) qui sont contractualisés par les ATDA (Agences Territoriales de Développement Agricole). Au niveau national, la direction de la qualité des innovations et de la formation entrepreneuriale (DQIFE) du MAEP assure notamment la délivrance d'agrément aux prestataires pour la mise en œuvre du conseil. C'est également elle qui met au point et harmonise les outils et approches des types de conseil agricole. Les DDAEP jouent le rôle de contrôle de qualité des actions de conseil agricole et d'évaluation périodique de l'ensemble du dispositif au niveau départemental. Cette nouvelle organisation de mise en œuvre du conseil agricole est en train à ce jour de se mettre en place.



2.2 Projet financé par l'AFD

Fichet technique du projet :

Financement	AFD
Montant total projet **subvention AFD**	10,76 millions d'euros 10,00 millions d'euros
Bénéficiaire	République du Bénin
Maître d'ouvrage	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
Durée du projet **numero de concours** **date d'octroi** **Date Signature Convention**	8 ans CBJ 3001-01 15 novembre 2006 09 février 2007
Démarrage du projet	Premier semestre 2007
Date d'achèvement du projet (DLVF)	31/12/2015

Détail des activités :

Composante 1 : Conseil à l'Exploitation Familiale Agricole (CEF). Cette composante avait pour principal objectif la démultiplication du CEF dans la zone cotonnière, ainsi que la pérennisation des modalités de mise en œuvre.

- La formation « CEF » des bénéficiaires du projet :

Après une étape de sensibilisation qui avait pour but de préciser les attentes des producteurs, des Groupes Focaux de Conseils (GFC) regroupant 25 à 30 adhérents « CEF » sont constitués sur la base du volontariat. Les programmes de formation sont adaptés aux attentes et aux priorités des adhérents. Le contenu des formations et les outils d'appui à la prise de décisions ont été conçus dans un souci de simplification et en tenant compte du niveau d'alphabétisation et d'implication des adhérents.

- Les services d'appuis complémentaires :

En plus des modules de formation, un appui technique sera proposé aux exploitants sur le montage des dossiers de demande de crédits auprès des institutions financières (banques commerciales ou réseaux de microfinance) et l'accès aux différents marchés (local, national, régional ou à l'export), par la valorisation et la commercialisation des produits.

Composante 2 : Appui à l'amont aux filières coton/maraichage/ananas. Cette composante avait pour objectif d'appuyer à la base les OP dont sont membres les adhérents du CEF, en termes de gestion financière et organisationnelle.

- Gestion financière : afin de garantir une meilleure transparence dans les comptes des OP, il a été jugé nécessaire (i) d'améliorer l'information financière vis à vis des membres (ii) de renforcer les capacités des OP à avoir accès au système bancaire et (iii) pour les OP sur les filières ananas et maraichage, d'encourager l'émergence de services d'accès au marché et de commercialisation groupée.
- Conseil à l'organisation : l'appui s'est concentré sur les points suivants :
    - l'expression des besoins en semences et intrants ;
    - la gestion de l'approvisionnement en intrants et de la distribution auprès des bénéficiaires finaux ;
    - la caution solidaire et le bon dénouement du crédit intrants (pour les OP coton) ;
    - la commercialisation primaire du coton graine (pour les OP coton) ;
    - la légalisation des groupements de producteurs à la base, selon une législation à éventuellement adapter au contexte qui prévaut ;
    - la commercialisation groupée (pour les OP maraichage et ananas).

Composante 3 : Suivi-évaluation et coordination du projet.

Cette composante a permis de mener une opération pilote sur la mesure des impacts sociaux, notamment au travers de l'étude des évolutions structurelles de la composition des exploitations agricoles et des responsabilités de ses membres. Cette opération pilote s'est concentrée essentiellement sur la structure familiale, les questions de genre ainsi que celles relatives aux jeunes. Cette opération a été complétée par une thèse sur l'impact du CEF au Bénin.

Composante 4 : Fonds de Développement de Services Spécifiques (FDSS)

L'objectif de cette composante ajoutée au cours du projet a été de mettre à la disposition des chefs d'exploitation agricole ou des OP à capacité financière limitée des subventions pour la réalisation d'activités qui leur permettraient d'impulser une dynamique technico-économique dans le but d'augmenter leurs revenus.

Mode opératoire du projet :

La maîtrise d'ouvrage du projet est assurée par le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP). Un Comité de pilotage réunissant l'ensemble des ministères, structures et acteurs concernés assure le pilotage et le suivi de ce programme. La maîtrise d'œuvre du programme est assurée par un bureau d'études international (SOFRECO) qui est gestionnaire direct des contrats avec les opérateurs nationaux ou internationaux.

3 Méthode et approche du travail d'évaluation

Le travail d'évaluation s'appuiera sur une démarche en trois étapes :

- structurer la démarche évaluative ;

- conduire l'analyse évaluative ;
- présenter les conclusions des travaux évaluatifs et les recommandations.

Le bureau d'études s'efforcera au fil de ses travaux de montrer et d'expliciter clairement le cheminement progressif des étapes entre les observations (données brutes), les constats (indicateurs élaborés, ratios), les jugements portés et les leçons/recommandations.

Il est demandé au bureau d'études l'AFD à la construction de son raisonnement, par des liens réguliers tout au long de la mission, de la note de cadrage jusqu'à la réunion de présentation du rapport provisoire. En particulier, un partage des constats et des premiers éléments d'analyse doit se faire dès la fin de la mission, avant la rédaction du rapport provisoire.

3.1 Structurer la démarche évaluative

Au cours de cette phase préparatoire, le consultant doit :

- rassembler et consulter toutes les informations et tous les documents relatifs au projet évalué (instruction, exécution, suivi) et à la compréhension de son contexte.
- identifier toutes les parties prenantes du projet ;
- reconstruire la logique d'intervention du projet en étudiant le cadre logique du projet. La logique d'intervention est constituée de l'ensemble des activités mises en œuvre, des moyens mobilisés, du mode de suivi adapté (yc indicateurs), des réalisations, des résultats et des impacts attendus, notamment pour les acteurs clés du projet, ainsi que des hypothèses qui expliquent comment les activités ont conduit aux effets dans le contexte de l'intervention. La reconstruction de la logique d'intervention doit notamment permettre à l'évaluateur : (i) de clarifier les objectifs de l'intervention et de les traduire en une hiérarchie de changements attendus et (ii) d'aider à juger la cohérence interne de l'intervention. Elle doit aussi aider à identifier les hypothèses de départ (ou postulats, souvent implicites) qui ont guidé a priori le montage du projet, et d'en évaluer a posteriori le bien-fondé ;
- approfondir le cadre de l'évaluation sur la base des termes de référence, des documents collectés et de la logique d'intervention reconstruite. Il s'agira : (i) de préciser les principales questions qui serviront à focaliser le travail d'évaluation sur un nombre restreint de points clés afin de permettre une collecte d'information plus ciblée au cours de la phase de terrain, une analyse plus fine et un rapport plus utile ; (ii) d'établir les étapes du raisonnement qui permettront de répondre aux questions (critères de jugement) ; (iii) de préciser les indicateurs à utiliser pour répondre aux questions et les sources d'informations correspondantes (documentation, entretiens, focus group, enquêtes, …).

A partir de ce travail méthodologique le consultant proposera un document synthétique de cadrage de l'évaluation (qui ne devra pas faire plus de 20 pages) après le démarrage de ses travaux. Cette note de cadrage est un document essentiel pour la bonne réalisation de l'évaluation. Il est important de prendre le temps nécessaire pour sa bonne réalisation.

Ce cadrage fera l'objet d'un échange entre l'Agence, le MOA, les services du siège (division technique, département évaluation, responsable pays) et le consultant et permettra de discuter avec le consultant de la manière dont il entend structurer la démarche évaluative et d'en vérifier la faisabilité.

Une attention particulière sera portée sur la capacité de **l'évaluateur à mobiliser des sources diverses, à les trianguler entre elles et à porter un regard critique sur leur fiabilité** : revue documentaire, entretien semi-directifs, focus groups (groupes de discussion thématique), données existantes, enquêtes ad hoc, observations de terrain. Toutes ces méthodes sont détaillées en annexe 6.

3.2 Conduire l'analyse évaluative

Le consultant devra conduire l'analyse évaluative en deux temps.

3.2.1 Etablir un récit détaillé et analytique du projet évalué

Dans un premier temps, le consultant **établira un récit précis et analytique du projet, dans une note d'analyse descriptive du projet qui devra être partagée avec l'AFD impérativement avant le départ en mission.** Cette note devra notamment en retracer l'historique afin d'en restituer le déroulement à ses différentes étapes. Dans ce cadre, il veillera à distinguer la phase d'instruction du projet (de l'identification jusqu'à l'octroi du financement AFD), sa phase d'exécution (de la signature de la convention de financement jusqu'à l'achèvement du projet), et enfin les faits marquants intervenus entre la date d'achèvement du projet et la date de l'évaluation.

Le consultant formalisera ses observations (les données brutes seront présentées dans le récit ou dans les annexes qui y seront rattachées) et les constats qui découlent des faits, des données, d'interprétations et d'analyses. Ce récit devra notamment comprendre :

- une brève présentation du contexte et de son évolution ;
- une description du projet (objectifs, contenu, intervenants, mode opératoire, etc.) ;
- un résumé analytique du déroulement du projet depuis son identification jusqu'à la date de l'évaluation mettant ainsi en évidence les principaux évènements qui l'ont marqué, présentant l'affectation et le volume des financements mobilisés, rappelant les principales difficultés rencontrées et mentionnant le cas échéant les réorientations survenues.

A cet effet, il devra compléter les travaux effectués lors de la phase préparatoire en conduisant des entretiens avec les personnes impliquées ou ayant été impliquées dans la conception, la gestion et la supervision du Responsable d'équipe projet.

Ce récit est très important pour la mémoire institutionnelle de l'AFD et du MOA et pour la bonne efficacité des missions de terrain. Il devra donc être rédigé avant le départ en mission. Néanmoins, la place de cette partie dans le rapport final devra être raisonnable et ne pas se faire au détriment de l'analyse évaluative et des conclusions et recommandations, lesquelles constituent le cœur de l'exercice. Aussi, cette synthèse ne devra pas excéder 8 pages et insistera sur les faits et facteurs qui nourrissent l'analyse évaluative.

3.2.2 Evaluer la performance du projet

L'évaluateur adoptera une démarche d'évaluation centré sur :

- **les questions de durabilité et d'efficacité de la composante CEF et du rôle des OP dans la pérennité d'un modèle de refinancement (contribution des bénéficiaires au CEF) du CEF par les bénéficiaires.** Il évaluera la manière dont les acquis du PADYP ont été pérennisés.
- Cette analyse devra tenir compte des questions de genre et identifier les groupes cibles n'ayant pas ou ayant moins pu bénéficier du projet et les raisons Il pourra en conclusion proposer **des pistes pour valoriser les acquis du PADYP dans la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de conseil agricole du MAEP.**

Les recherches de l'évaluateur pourront être conduites sur la base des questions évaluatives ci-après :

1. Dans quelle mesure les activités et résultats du projet ont-ils permis une amélioration**(productivité, revenu, gestion de l'exploitation)** de la situation des producteurs agricoles **dans les zones ciblées par le projet ?**
    - Peut-on observer une meilleure connaissance des producteurs bénéficiaires en matière de production et de gestion des exploitations ?
    - Comment et en quoi le projet a-t-il contribué à i) l'amélioration des capacités technico-économiques et de gestion des exploitations agricoles ii) l'amélioration des capacités des OP en matière de gestion interne et organisationnelle, de développement d'activités et de services pour les producteurs bénéficiaires et non bénéficiaires par effet d'entraînement, dans les zones d'intervention du projet ?
    - Y a-t-il eu des changements de pratiques permettant d'améliorer les conditions de vie des producteurs ?
    - Quelles implications en termes d'amélioration des revenus, de création d'emplois en milieu rural, de développement des exploitations agricoles et sur l'organisation de la structure familiale des producteurs au niveau des villages d'intervention ?
    - Quel a été l'impact du projet sur la pérennité des OP, leur structuration et leur offre de services ?

2. **La stratégie de « sortie de projet » et particulièrement celle sur la mise en œuvre d'un mécanisme de refinancement du conseil agricole par les OP a-t-elle été appliquée et a-t-elle fonctionnée ?**
    - Quelle était la stratégie de sortie et comment a-t-elle été mise en œuvre (acteurs impliqués, mécanisme de refinancement à décrire) ?
    - Comment expliquer les résultats de cette stratégie de sortie ?
    - Le projet a-t-il pris en compte les besoins et enjeux de long terme ?

3. **Que reste-t-il des dispositifs appuyés par le projet (CEF, appui OP) ?**
    - Est-ce que les producteurs et les structures impliquées dans le projet (OP, MAEP, ONG privées impliquées dans le conseil agricole) ont valorisé les acquis du projet ?
    - Que reste-il du dispositif sur le terrain (conseillers, ONG de mise en œuvre, outils) et quelles structures institutionnelles se sont maintenues à la fin du projet ?
    - Quel est le degré de disponibilité des ressources humaines qualifiées aptes à reconduire/poursuivre le projet au sein du ministère de tutelle et des OP ?
    - Est-ce que les acquis du projet ont été pérennisés à travers :
        - l'élaboration des stratégies de conseil agricole et de structuration des filières ?
        - les stratégies des organisations du monde agricole : ONG, structures d'appui conseil à l'entrepreneuriat en milieu rural, OP, etc.
        - le montage de projet de développement sur le conseil agricole financé par d'autres PTF ?

4. **Dans quelles conditions le dispositif de CEF mis en place dans le cadre du projet pourrait-il avoir un impact positif à grande échelle ?**
    - L'organisation et la méthodologie de la délivrance du CEF était-elle performante/efficace ?
    - Par rapport au dispositif de départ, quels seraient les leviers à renforcer pour diffuser le CEF à plus large échelle ?
    - Quelles pourraient être les conditions de réplicabilité du projet à plus large échelle ?

5. **Quelle a été la valeur ajoutée de l'AFD dans l'accompagnement de ce projet ?**
    - Dans quelle mesure l'historique de l'AFD sur les questions de conseil agricole a contribué aux résultats du projet ?

○

Le consultant classera, dans la mesure du possible, les réponses aux questions évaluatives par critères CAD pour procéder à la notation.

3.3 Conclusions et recommandations

Après avoir, de manière progressive, exposé ses observations, puis formulé ses constats et porté des jugements sur le projet à l'aune de chaque critère d'évaluation et questions évaluatives, le bureau d'études doit dans cette partie livrer ses conclusions générales de façon à porter une appréciation d'ensemble sur l'intervention évaluée. Cette synthèse ne suit pas l'ordre des questions ni celui des critères d'évaluation. Le consultant distinguera les conclusions spécifiques dont la validité est limitée au projet évalué et les conclusions de portée plus générales. Ces conclusions doivent être hiérarchisées par ordre d'importance et classées par ordre de fiabilité. Cet exercice est destiné à faire ressortir les messages de l'évaluation qui peuvent s'adresser à l'AFD, au MAO du projet ainsi qu'à l'ensemble des acteurs impliqués.

Le consultant identifiera des leçons et/ou des recommandations stratégiques et/ou opérationnelles. Ces dernières doivent être liées aux conclusions, regroupées et classées par ordre de priorité.

Ces leçons et/ou recommandations peuvent d'une part porter sur l'intervention elle-même et principalement sur des interventions similaires dans d'autres contextes et/ou des activités similaires sur des projets en cours d'instruction ou sur les modes de faire du maître d'ouvrage. Elles peuvent s'adresser à l'AFD, au maître d'ouvrage du projet ainsi qu'à l'ensemble des acteurs impliqués (opérateurs, ingénieur en appui conseil, bénéficiaires, etc.).

Une attention particulière doit être portée aux recommandations. Celles-ci doivent être opérationnelles et, par conséquent : en nombre limité, précises, adressées à un (ou plusieurs) acteurs à mentionner, assorties d'un horizon temporel (court, moyen ou long terme). Le consultant devra absolument éviter les longues listes de recommandations irréalistes.

4 Organisation de l'évaluation

4.1 Compétences requises pour mener l'évaluation

Les compétences requises pour réaliser cette évaluation sont celles d'une équipe d'experts couvrant les domaines suivants :

- Agronomie, économie, gestion de projet de développement, sociologie, planification et statistique
- 5 à 10 ans d'expérience professionnelle en matière d'évaluation de projet de Développement rural et agricole
- Connaissances techniques et sectorielles dans les domaines de l'appui-conseil agricole, des dynamiques d'organisation de producteurs, structuration des filières agricoles en Afrique de l'Ouest
- Une expérience en animation de réflexions participatives serait fortement appréciée.

L'équipe d'évaluateurs devra, dans la mesure du possible, être composé d'hommes et de femmes et de profil varié (sénior et junior).

Le bureau d'études et les experts mobilisés pour la prestation ne doivent pas avoir de liens avec la contrepartie qui soient susceptibles d'interférer dans le processus d'évaluation et de mettre en doute l'impartialité et l'objectivité de ses conclusions.

4.2 Durée de l'évaluation

La prestation totale pour la réalisation de cette évaluation est estimée à 60 hommes/jours maximum.

La prestation débutera après signature du contrat entre le consultant et l'AFD. La date de démarrage est prévue pour novembre 2019.

Elle inclut : i) une réunion de lancement, ii) une réunion de validation de la note de cadrage, iii) la rédaction d'une note de récit analytique du projet iv) une mission de terrain, v) une réunion de debriefing de la mission de terrain et vi) une réunion de restitution des conclusions du consultant en présence à minima du groupe de référence de l'évaluation.
Des acteurs stratégiques de l'environnement institutionnel pourront être associés à cette séance de restitution dont la charge d'organisation et de logistique reviendra au bureau d'étude.

Toutes ces réunions se tiendront, en présence des partenaires concernés par le projet, à Cotonou.

Si les consultants ne sont pas basés dans le pays ou la région du projet, les réunions de lancement et de validation de la note de cadrage pourront se faire en visioconférence. La séance de restitution devra se faire en présentiel.

4.3 Livrables

4.3.1 Note de cadrage

A l'issue de la phase de structuration de la démarche évaluative (cf. 3.1), le consultant produira une note de cadrage de l'évaluation. Cette note (i) présentera la logique d'intervention du projet ; (ii) précisera les principales questions qui serviront à focaliser le travail d'évaluation sur un nombre restreint de points clés afin de permettre une collecte d'information plus ciblée au cours de la phase de terrain, une analyse plus fine et un rapport plus utile ; (iii) établira les étapes du raisonnement qui permettront au consultant de répondre aux questions (critères de jugement) ; iv) précisera les indicateurs à utiliser pour répondre aux questions et les sources d'informations correspondantes ;) ; v) confirmera avec précision les étapes de la méthode (incluant le nombre de jours-homme affectés à chacune de ces étapes définies dans sa proposition), ainsi que les principes méthodologiques qui guideront l'évaluation et la façon dont ces principes seront mis en œuvre concrètement (ex. : si l'évaluation se veut participative, alors la note devra expliquer comment la dimension participative sera mise en œuvre).

Cette notre de cadrage devra être validée par l'AFD avant la poursuite des travaux.

4.3.2 Note d'analyse descriptive du projet

Cette note devra retracer l'historique du projet afin d'en restituer le déroulement à ses différentes étapes (cf. 3.2.1). Elle comprendra une présentation générale du contexte et de son évolution au cours de la période de mise en œuvre, une description du projet (objectifs, contenu, montant, produit financier, intervenants, mode opératoire) et un résumé du déroulement du projet depuis son démarrage. Dans ce cadre, le consultant veillera à distinguer la phase d'instruction du projet (de l'identification jusqu'à l'octroi du financement AFD), sa phase d'exécution (de la signature de la convention de financement jusqu'à l'achèvement du projet), et enfin les faits marquants intervenus entre la date d'achèvement du projet et la date de l'évaluation.

Cette note, qui ne devrait pas excéder 8 pages, devra impérativement être partagée avec l'AFD avant le départ en mission.

4.3.3 Rapport final provisoire

Un rapport final provisoire qui ne devra pas dépasser 40 pages hors annexes (cf. plan proposé en annexe 4) sera produit à l'issue des travaux du consultant ainsi qu'un support de présentation sous format Power Point. Il sera transmis par l'AFD à un groupe de référence de l'évaluation qui pourra également émettre ses commentaires par l'intermédiaire de l'AFD. L'AFD formulera ses remarques et observations au consultant dans les trois semaines suivant la réception du rapport provisoire.

4.3.4 Rapport définitif

Le rapport définitif, intégrant ces observations, devra être disponible dans les 15 jours suivant la réception des commentaires. Si ces observations expriment des différences d'appréciation non partagées par les consultants, celles-ci peuvent être annexées au rapport définitif et commentées par les consultants.

Le rapport sera établi selon le plan type joint en annexe 4. Les rapports provisoire et définitif devront être remis sous format électronique aux adresses email suivantes :

- Chargée de projets Développement Rural : Artémise PEMBELE DA COSTA, pembeledacostaa@afd.fr
- Directeur Adjoint : Maurizio CASCIOLI, casciolim@afd.fr
- Responsable équipe projets : Joël TEYSSIER, teyssierj@afd.fr

Le rapport définitif restera la propriété de l'AFD qui en assurera elle-même la diffusion.

Le rapport d'évaluation ne devra pas excéder 40 pages, hors annexes (cf. annexe 4). Un bon rapport doit être synthétique. Toute la matière utile supplémentaire pourra être mise en annexe. L'AFD se réserve le droit de refuser un rapport si celui-ci s'avère indigeste.

Ce rapport comprendra un résumé de 4 pages qui sera publié sur le site internet de l'AFD (cf. en annexe 5.4.2 le plan à respecter). Ce résumé comprendra une présentation du projet (contexte, parties prenantes, modalités, objectifs, contenu) et reprendra les principales conclusions, leçons et recommandations du rapport. Ce résumé vise à favoriser la diffusion des enseignements de l'évaluation. Il doit partir du principe que les lecteurs de cette note ne liront pas nécessairement le rapport complet. Il doit à la fois être opérationnel et compréhensible par tous.

5 Annexes

1. Cadre logique du projet évalué
2. Liste indicative de documents à consulter
3. Liste indicative des structures à rencontrer
4. Plan type du rapport d'évaluation
5. Modèle de résumé de l'évaluation
6. Critères CAD
7. Sources d'information

5.1 Annexe 1– Cadre logique du projet (fichier excel)

5.2 Annexe 2 – Liste indicative des documents à consulter

Pour le projet :

- fiche d'identification ;
- étude de faisabilité ;
- aide-mémoire mission d'évaluation et de supervision ;
- note au Conseil d'administration ;
- convention de financement et avenants éventuels ;
- contrats d'opérateurs, d'assistance à maîtrise d'ouvrage ou de MOD ;
- tableau de synthèse extrait du logiciel versement ;
- rapport d'achèvement de projet ;

- les documents de stratégie pays et/ou régional (CIP, DCP, CIR) et de stratégie sectorielle ou transversale (CIS, CIT) ;

- évaluations de projet AFD sur des projets semblables ;

- les documents de politique générale et sectorielle du pays partenaire (DSRP, lettre de politique sectorielle, Cadre de Dépenses à Moyen Terme, Schéma directeurs…) ;

- Les documents de présentation de la contrepartie (contrat cadre, statut, rapport d'activité, états financiers, organigramme, document de suivi… ;)

5.3 Annexe 3 – Liste indicative des structures à rencontrer

FUPRO
MAEP
Ex-CARDER
OP coton
OP ananas

5.4 Annexe 4 – Plan type du rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation ne devra pas excéder **40 pages** hors annexes (dans une police de caractère 12). Les informations détaillées sur le contexte, le projet ou les aspects généraux de la méthodologie et de l'analyse doivent être répertoriées en annexe.

La page de couverture du rapport comprendra le préambule suivant :

« L'objet de l'évaluation rétrospective est de formuler une opinion motivée sur la pertinence, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la viabilité du projet financé au regard du contexte, de la politique et des procédures d'intervention du groupe AFD. L'évaluateur a examiné les réalisations du projet en fonction des objectifs qui étaient fixés. Il a, par ailleurs, procédé à l'examen du processus d'exécution et de fonctionnement du projet dans ses différentes phases de mise en œuvre et de suivi.

Cette évaluation est financée par l'Agence Française de Développement. Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce rapport le sont sous la seule responsabilité de leurs auteurs. »

Le rapport peut s'articuler autour du plan indicatif suivant :

1. Table des matières et liste des acronymes

2.Résumé

Le résumé comprend 4 pages au maximum. Il sera publié sur le site internet de l'AFD.

En première page : il rappelle les données clefs (produit financier et montant, date de signature de la convention, date d'achèvement, durée du projet) et décrit le projet : contexte, intervenants et mode opératoire, objectifs, contenu et réalisations attendues. Le consultant indiquera également en 3 à 4 lignes les principaux points de réussites ou d'échecs à retenir (Ces lignes seront utilisées pour une présentation interne à l'AFD de l'évaluation)

En seconde et troisième pages : le consultant présentera les principales conclusions sur la performance du projet, à l'aune des critères d'évaluation et/ou des questions évaluatives selon l'option retenue. Dans le second cas, le consultant tachera de reclasser, dans la mesure du possible, les réponses selon les critères CAD.

En quatrième page : le consultant présentera les conclusions générales et les enseignements tirés de l'évaluation.

Si possible, le consultant intégrera en encadré des témoignages de bénéficiaires.

3.Méthodologie de l'évaluation (3 à 4 pages)

Cette partie rappelle de manière résumée (renvoyer les détails en annexe si nécessaire) la méthodologie adoptée, les modalités générales de déroulement de la mission d'évaluation et les difficultés éventuelles rencontrées.
Le consultant devra avoir le souci de présenter clairement les méthodes d'investigation et d'analyse utilisées, les procédures suivies pour collecter l'information, s'assurer de sa qualité et de sa validité.

4.Récit détaillé et analytique du projet (5 à 8 pages)
Si le récit s'avère trop long (c'est-à-dire s'il est supérieur à 5-8 pages), alors on le mettra en annexe, et seule une synthèse de ce récit figurera dans le corps du rapport. Cette synthèse insistera sur les faits et facteurs qui nourrissent l'analyse évaluative

Cette partie doit comprendre :

- une présentation générale du contexte et de son évolution au cours de la période de mise en œuvre ;

- une description du projet (objectifs, contenu, montant, produit financier, intervenants, mode opératoire) ;
- un résumé du déroulement du projet depuis son démarrage (renvoyer éventuellement en annexes les détails sur les chiffres et les données collectées) mettant en évidence les principaux évènements qui l'ont marqué, présentant l'affectation et le volume des financements mobilisés, rappelant les principales difficultés rencontrées et mentionnant, le cas échéant, les réorientations survenues. Dans ce cadre, le consultant veillera à distinguer la phase d'instruction du projet (de l'identification jusqu'à l'octroi du financement AFD), sa phase d'exécution (de la signature de la convention de financement jusqu'à l'achèvement du projet), et enfin les faits marquants intervenus entre la date d'achèvement du projet et la date de l'évaluation.

5.Performance du projet (entre 12 et 15 pages)

Selon le choix entre critères CAD et questions évaluatives, il est recommandé d'organiser l'analyse évaluative par critères à raison de 2 à 3 pages pour chaque critère retenu dans les TDR
5.1.Pertinence
5.2.Efficacité
5.3.Efficience
5.4.Impact du projet
5.5.Viabilité/durabilité
5.6.Valeur ajoutée de l'action de l'AFD

ou par questions évaluatives.

Le consultant doit expliciter clairement le cheminement progressif des étapes entre les observations (données brutes), les constats (indicateurs élaborés, ratios) et les jugements portés.

6. Conclusions (4 pages)

L'évaluation doit aboutir à un jugement argumenté et à des conclusions sur les performances du projet financé par l'AFD. Ce chapitre doit synthétiser l'appréciation globale du consultant sur les performances du projet à l'aune de l'analyse évaluative. Les forces et faiblesses du projet doivent être clairement explicitées. Cette synthèse ne suit pas l'ordre des questions ni celui des critères d'évaluation.

Le consultant s'efforcera de formuler des conclusions en nombre limité de manière à garantir leur qualité. Il clarifiera ou supprimera tout jugement de valeur qui ne serait pas suffisamment étayé par des faits. Il s'efforcera également d'utiliser les critères d'évaluation de manière équilibrée. Les conclusions et enseignements éventuels sont listés, classés et priorisés en quelques pages. Les limites méthodologiques seront mentionnées, tout comme les opinions divergentes, s'il y en a.

7. Leçons et/ou recommandations : (2 pages)

Le consultant présente dans cette partie les leçons qu'il peut tirer et propose des recommandations à l'issue de son analyse. Il s'efforcera de maintenir une distinction claire entre les conclusions qui n'entraînent pas d'action particulière et les leçons/recommandations. Ces dernières doivent toutefois découler des conclusions. Les leçons/recommandations doivent être regroupées et classées par ordre de priorité.

<u>Annexes du rapport</u>

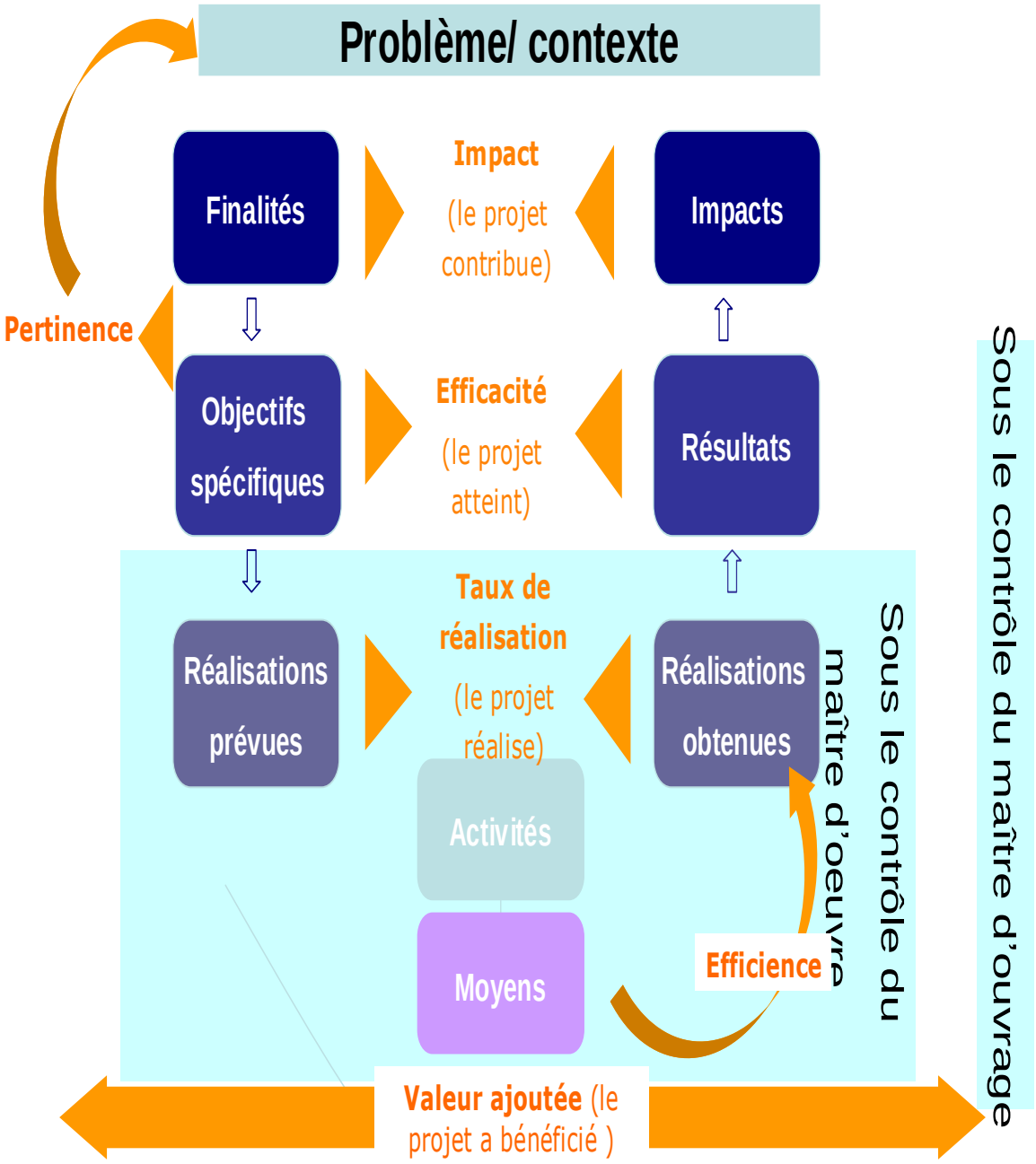
Les annexes doivent comporter :

- les termes de référence ;
- la liste des personnes rencontrées ;
- le calendrier de la mission ;
- le compte rendu des entretiens de terrain ;
- la liste des documents consultés ;

- la liste des activités spécifiquement examinées et la carte de situation des interventions ;
- les détails éventuels de la méthode d'évaluation retenue ;
- le cadre logique de l'intervention reconstruit ex post ;
- les tableaux sur les financements mobilisés, les résultats ou les impacts.

5.5 Annexe 5 – Critères CAD

Annexe 6 Critères CAD



5.6 Annexe 6 – Sources d'information

- **Revue documentaire** : indiquer la liste des documents qui ont effectivement consulté et préciser auquel on se réfère lorsqu'ils apportent des éléments importants dans l'argumentation.

- **Entretien semi-directifs** : préciser comment ont été sélectionnés les interlocuteurs, comment les entretiens ont été menés et si certains n'ont pas pu être rencontrés. Se référer autant que possible aux propos originaux en citant l'interlocuteur qui les a mentionnés. Il est possible de ne pas mentionner les noms des interlocuteurs s'ils évoquent des sujets sensibles, mais il faut alors fournir des indications sur leur statut et la fonction pour permettre au lecteur de resituer le propos.

- **Focus groups** (groupes de discussion thématique) : encouragés dans une perspective d'apprentissage, mais à employer avec discernement, en complément d'autres méthodes. Veiller à bien documenter la manière dont a été réalisé (qui a été invité et comment, déroulement des échanges)

- **Données existantes** : de nombreuses sources sont mobilisables : enquêtes auprès des ménages, données satellitaires, etc.

- **Enquêtes ad hoc** : A n'utiliser que si d'autres sources de données ne sont pas disponibles. Préciser le mode d'échantillonnage, attention à la conception du questionnaire, assurer le contrôle qualité lors de la formation des agents, supervision pendant la collecte et au moment de la saisie.

- **Observations de terrain** : La manière dont sont choisis les sites visités, la

durée et les conditions de l'observation doivent être succinctement décrites. Il est recommandé de prendre les points GPS des localisations pour les représenter sur une carte à la fin de la mission. Prendre des photos pour illustré le propos est également recommandé.

Toutes les méthodes ci-dessous doivent préserver le principe de consentement éclairé (l'interlocuteur doit être informé de la raison pour laquelle il est interrogé et manifester explicitement son accord). L'anonymat doit également être préservé lorsqu'il s'agit de sujets sensibles ou lorsque l'environnement soulève des risques sécuritaires pour les partenaires et les bénéficiaires.

Date			Equipe 1	Equipe 2	Nuit à
D	26-janv		Voyage	Voyage	Cotonou
L	**27-janv**	AM	- 8h: AFD - 9h: MAEP: DAC		Cotonou
		PM	- 15h00: MAEP: DQIFE - 17h00: CELCOR Composantes		
M	**28-janv**	AM	- 9h00: CELCOR Coordinateurs à Porto-Novo		Cotonou
		PM	- 14h00: GRAPAD - 16h00: Enabel (Projet DEFIA)		
M	**29-janv**	AM	Allada: - 9h00: GERME + Conseillers CEF	Allada: - 9h00: GERME : entretien avec AR	Bohicon
			- 11h00: Groupe producteurs CEF		
		PM	- 14h: REPAB (Allada) - 17h30: ATDA (Bohicon)		
J	**30-janv**	AM	Bohicon: - 8h: FUPRO		Parakou
		PM	- Voyage Parakou - 16h30: CADG		
V	**31-janv**	AM	- 8h: FN-CVPC - 11h00: LARES -13h00: Université FA	Ndali : - 11h: Groupe producteurs CEF à Komiegua - 14h30: Conseiller / Animateurs-relais - 16h30: CdG OP Coton	N'dali ou Bohicon
		PM	- 14h30: ATDA2 - Voyage Bohicon - DDAEP Bohicon		
S	**01-févr**	AM	Voyage Comé - 10h30: A/R, groupe de producteurs - 12h: Conseillers CEF - 13h: UDM, UDP	Voyage Gogounou - 9h30: Producteurs en CEF - 11h: Conseillers CEF - 12h: Animateur-relais	Kandi / Comé
		PM	- 14h: conseiller CDG-OP - 17h: MRJC	- 14h30: Cdg OP Coton - 18h: CELCOR Comp 2	
D	**02-févr**	AM	- Voyage retour	- Voyage retour	Cotonou
		PM			
L	**03-févr**	AM	- 8h30: CELCOR S&E	- 8h30: CELCOR Comp. 1	Cotonou
		PM	- 14h: CELCOR Composante FDSS - Synthèse interne		
M	**04-févr**	AM	- 8h30: AFDI - 11h: projet TAZCO	- 9h: URP Ouémé - 10h30: Groupe producteurs CEF - 11h30: OP Maraîchage - 14h: Conseiller	Cotonou
		PM	- 15h: AIC - 17h: UE		
M	**05-févr**	AM	- Synthèse	- 9h: FSA - Synthèse	Cotonou
		PM	Synthèse		
J	**06-févr**	AM	Recommandations - 12h: debriefing AFD		Cotonou
		PM	- 15h: Restitution au MAEP		
V	**07-févr**	AM	11h: Debriefing AFD		Voyage retour
		PM	Synthèse		

Localité	Entité	Fonction	Nom	Contact ou personne de contact
Cotonou	MAEP	SG	Mme Assogba	fassogba@gouv.bj
		DAC	M. A. Toko	tokoaboulaye@yahoo.fr
		DQIFE	M. Agueh	aguehdam@yahoo.fr
	AFD		Mme Pembele Da Costa	pembeledacostaa@afd.fr
	CELCOR	Coord.	M. Gouton	psgouton@gmail.com
			M. Vigan	cviganolivier@gmail.com
		S&E	M. Tchegnon	ph_tchegnon@yahoo.fr, philtchegnon@gmail.com
		AT	M. Laurent	mla@ca17int.eu
		Comp 1	M. M Weke	maxweko@yahoo.fr, maxweko@gmail.com
		Comp 2	M. S. Ouorou Ganni	simganni@gmail.com, sime.ouorou@enabel.be
	CELCOR (FDSS)	Responsable	M. Anago	emmanuel.anago@gmail.com
	AIC	SP	M. Hougni	hougni_alexis@yahoo.fr
		SPA	M. I. Dado Doko	idadodoko@gmail.com
		C/S Formation et CA	M. B. Sorokou	bsourokou@yahoo.fr
	Enabel		Mme W. Baas	wilma.baas@enabel.be
			M.A Aplogan	aristophane.aplogan@enabel.be
	SNV		M. Rem	rneefges@snv.org
			M. A. Houedassou	ahouedassou@snv.org
	AFDI	Cotonou et Paris	M. Kamilou	coordo.benintogo@afdi-opa.org
	MRJC		M. F. Noudahikpon	noudahikponflorent@yahoo.com
			M. J. Hounguevou	hounguevouj@yahoo.fr
	TAZCO	Coordonnateur	M. E Sekloka	emmanuelsekloka@hotmail.com
		AT	O. Balarabe	oumarou.balarabe@cirad.fr
	UE		M. B. Lorot	Bachtiar.LOROT@eeas.europa.eu
	CIRAD France		Mme de Romemont	aurelle.de_romemont@cirad.fr
	GRAPAD		M. C. Hazoume	comhaze@yahoo.fr, comhaze72@gmail.com
Allada	GERME	Coord.	M. JB Adimou	jbadimou@yahoo.fr, germebenin@yahoo.fr
	Groupe producteurs		Voir liste	
	Conseillers		Voir liste	
	Animateurs relais		Voir liste	
	REPAB	Président	M. N. Vigan	
		Conseiller	M. D. Kiki	kikdamz@yahoo.fr
	Animateur relais			
Bohicon	FUPRO		M. C. Gnangassi	cdgnangas@yahoo.fr
	ATDA Bohicon		Mme G. Lokossou	atda.pole5@gouv.bj, gladystossou@gmail.com
			M. T. Blenon	
Parakou	ATDA Kandi		M. K. Bori Bata	batakhalife@yahoo.fr
	CADG		M. M. Imorou-Karimou	mikarimou@yahoo.fr
	FN-CVPC		M. S. Gambari	saidgambari@gmail.com
	OP Coton		Voir liste	
	Université		M. Ismael Moumouni	mmismailfr@yahoo.fr
N'Dali	Producteurs		Voir liste	
	Conseillers		Voir liste	
	AR		Voir liste	
	OP Coton		Voir liste	
Gogounou	Producteurs		Voir liste	
	Conseillers		Voir liste	
	AR		Voir liste	
	OP Coton		Voir liste	
Lokossa	UDP MC		M. E. Kassavi	
	CRM MC		M. B. Akouma	
	Producteurs		Voir liste	
	Conseillers		Voir liste	
	AR		Voir liste	
Ouémé	URP OP		Voir liste	
	Producteurs		Voir liste	
	OP maraîchage		Voir liste	
	Conseiller		Voir liste	
Abomey Calavi	FSA		M. P. Vissoh	pierrevissoh@gmail.com, pierrevissoh@yahoo.fr
			M. A. Aoudji	augustin.aoudji@gmail.com

CADRE LOGIQUE DU PROGRAMME D'APPUI AUX DYNAMIQUES PRODUCTIVES (PADYP)

	LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
OBJECTIF GLOBAL	**Contribuer à promouvoir des exploitations agricoles familiales performantes et des OP transparentes afin d'augmenter et de sécuriser les revenus des producteurs.**		**Niveau de pauvreté**	**Stats nationales/ étude ref. PROCOTON**	**- La pluviométrie est suffisante - Les prix d'achat des produits agricoles sont attractifs - Les intrants sont disponibles et à des prix accessibles - Les prestations dues aux OP sont payées par l'interprofession cotonnière**
			Niveau sécurité alimentaire	**Stats nationales/ étude EMICOV**	
			Nb Adhérents CEF déclarant amélioration sensible revenu: 50%	**Eval.annuelle PADYP**	
			Nb Adhérents CEF déclarant amélioration sensible sécu.alim: 50%	**Eval.annuelle PADYP**	
			Nb OP suivies ayant professionnalisé leurs opérations: 90%	**Eval.annuelle PADYP/ Rapports PRAF-CB**	
			- 50% des ménages des Adhérents ont amélioré leur revenu de 10% - 50% des ménages des Adhérents ont amélioré leur sécurité alimentaire de 50% - 50% des exploitations agricoles ont augmenté la valeur des actifs agricoles de 10% - 50% des ménages des Adhérents ont amélioré leur niveau de richesse de 10% - Les Adhérents participent à la gestion des institutions locales - 75 % des OP accompagnées ont amélioré leur revenu de 20 %	- Rapports d'évaluation - Rapports d'enquêtes - Rapports d'activités	- La pluviométrie est suffisante - Les prix d'achat des produits agricoles sont attractifs - Les intrants sont disponibles et à des prix accessibles - Les prestations dues aux OP sont payées par l'interprofession cotonnière
OBJECTIFS SPECIFIQUES	**OBS1**	**Améliorer la gestion des exploitations agricoles familiales**	Nb Adhérents CEF déclarant amélioration sensible revenu: 50%	Eval.annuelle PADYP	- La pluviométrie suffisante - Les prix d'achat des produits agricoles sont attractifs - Les intrants sont disponibles et à des prix accessibles - Les prestations dues aux OP sont payées par l'interprofession cotonnière
			Nb Adhérents CEF déclarant amélioration sensible sécu.alim: 50%	Eval.annuelle PADYP	
			Nb Adhérents CEF avec amélioration rendt 3 principales prod.: 75%	Eval.annuelle PADYP	
			Nb Adhérents CEF avec amélioration marges brutes 3 principales prod.: 75%	Eval.annuelle PADYP	
	OBS2	**Améliorer la gestion des OP de base**	Nb membres des OP accompagnées se déclarant satisfaits du fonctionnement et des services rendus par leurs OP: 67%	Eval.annuelle PADYP	
		OP de base Coton	Nb OP avec Comité Local Crédit Intrants + Comité Interne de Contrôle Commercialisation fonctionne: 100%	Eval.annuelle PADYP	
			Nb OP avec Ratio Coût intrants/Valeur production ≤ limites filière: 80%	Eval.annuelle PADYP/ PARFCB	
			% Dettes internes impayées/ crédit de campagne: pas de cible ex-ante	Eval.annuelle PADYP/ PARFCB	
			CA appro OP réalisé: 200% /valeur initiale	Eval.annuelle PADYP/ comptes OP	
			Nb (& CA) contrats commerc.groupée: +5 opérations pilotes	Eval.annuelle PADYP	
		OP de base Maraîchage et Ananas	Information marchés/prix diffusée aux adhérents: 90%	Eval.annuelle PADYP	
			% Production base sous contrats commerc.groupée: ananas 10-15% maraichage pas de cible ex-ante	Eval.annuelle PADYP	

	LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
RESULTATS	**COMPOSANTE 1: CONSEIL AUX EXPLOITATIONS AGRICOLES FAMILIALES**				
	R1.1	**La démarche, la stratégie, les méthodes et les outils de mise en œuvre du CEF sont améliorés**	' La démarche est documentée pour partenaires actuels et futurs: - Document de démarche - Guide de diagnostic des exploitations agricoles familiales - Guide de mise en place des Groupes Focaux de Conseil - Guide d'initiation aux bases de gestion et d'accompagnement des exploitataions agricoles familiales 'L'expérience de PADYP est capitalisée	- Documents disponibles - Rapport de capitalisation	
	R1.2	**Un dispositif est mis en place et les conditions de sa pérennisation sont créées**	- 1 Accord de partenariat PADYP-FUPRO - 5 Contrats de prestations signés - 75 Conseillers et 8 Repondants des Prestataires mettent en oeuvre la démarche CEF - 5 Prestataires & 75 Conseillers ont acquis la pratique de la démarche - La FUPRO et les URP ont acquis des compétences et sont capables de diffuser l'approche - Les UCP sont associées à la mise en oeuvre de la démarche CEF - 40% des indemnités des AR sont pris en charge par les Adhérents en 3ème année du PADYP - Un programme de formation sur le CEF est introduit dans les curricula de formation des Lycées Agricoles de Médji Sékou et Adja-Ouèrè - La DICAF et les CeRPA diffusent la démarche CEF - Les parties prenantes sont satisfaites de la mise en œuvre du CEF - Nb Adhérents suivis en CEF: 18 000	'- Programme et rapport de formation - Rapports d'activités des Prestataires - Rapports d'enquêtes	- Volonté des Lycées Agricoles à collaborer - Volonté du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle à introduire le CEF dans le curricula de formation des Lycées Agricoles - Les Adhérents et les OP sont capables de prendre en charge partiellement le dispositif CEF - Un mécanisme de financement du CEF est défini
	R1.3	Les capacités de gestion des Adhérents sont renforcées à travers la rationalisation de leur processus de prise de décision	- 6 000 (33%) : Adhérents planifient leurs activités, gèrent mieux la main d'œuvre, leurs stocks, leurs dépenses alimentaires et leurs ressources financières, et diversifient leurs activités - 13 500 (75%) Adhérents sont satisfaits des conseils de gestion apportés par le PADYP	- Rapports de formation - Rapports d'activités des Prestataires - Rapports d'enquêtes	
	R1.4	Les revenus des producteurs sont améliorés à travers une meilleure gestion de leurs facteurs de production et un renforcement de leurs capacités techniques	- 18 000 Adhérents : appliquent les techniques améilorées de régénération des sols, une rotation appropriée, les itinéraires adéquats - 13 500 (75%) Adhérents sont satisfaits des conseils techniques apportés par le PADYP - 1 800 (10%) Adhérents ont bénéficié des autres appuis (élaboration plan d'affaire, information sur accès aux sources de financement et débouchés des produits)	- Rapports de formation - Rapports d'activités des Prestataires - Rapports d'enquêtes	

	LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
RESULTATS	**COMPOSANTE 2 : CONSEIL DE GESTION AUX ORGANISATIONS PAYSANNES**				
	R2.1	La démarche, la stratégie, les méthodes et les outils de mise en œuvre du CdG-OP sont améliorés	' La démarche est documentée pour partenaires actuels et futurs: - Démarche du CdG-OP - Guide de diagnostic des OP de base - Guide et outils de gestion des OP de base - Guide et outils du Conseiller CdG-OP - Guide et outils du formateur des Conseillers CdG-OP - Guide de mise en place et de fonctionnement d'un dispositif de CdG-OP - L'expérience sur le CdG-OP est capitalidée	- Document disponibles - Rapport de capitalisation	
	R2.2	Un dispositif est mis en place et les conditions de sa pérennisation sont créées	- 3 Accords de partenariat PADYP-ANPC, PADYP-RéPAB, PADYP-CRM-MC - 6 Contrats de prestations signés ' - 3 OP faîtières & 16 Conseillers ont acquis la pratique de la démarche CdG-OP - 25% du coût des Conseillers (salaire+ fonctionnement + supervision des OP faîtière) sont pris en charge par les OP - Les Unions Communales sont impliquées dans la mise en oeuvre du CdG-OP - La DPLR et les CeRPA diffusent la démarche CdG-OP - Nb d'OP de base suivi 240	- Rapports d'activités - Budgets et rapports financiers des structures employeuses des Conseillers - Rapports d'enquêtes	Les OP sont capables de prendre en charge partiellement les Conseillers
	R2.3	Les capacités des OP de base en organisation interne, gestion opérationnelle & leur transparence sont renforcées	Nb OP avec élus formés, AG statutaires & réunions CA régulièrte tenues: 100%	*Eval.annuelle PADYP*	
			Nb OP avec documents administratifs & comptables correctement tenus: 100%	*Eval.annuelle PADYP*	
			Nb OP enregistrées & avec Commissaires aux comptes désignés: 100%	*Liste OP enregistrées*	
			Nb OP élaborant & évaluant leur Plan d'Action annuel: 100%	*Eval.annuelle PADYP*	
	R2.4	Les capacités des OP de base pour développer des activités économiques & de services rendus pour leurs membres sont renforcées		*Eval.annuelle PADYP*	
		OP de base Coton	Nb OP avec Comité Local Crédit Intrants + Comité Interne de Contrôle Commercialisation fonctionne: 100%		
			Nb OP avec Ratio Coût intrants/Valeur production ≤ limites filière: 80%	*Eval.annuelle PADYP/ PARFCB*	
			Evolution des stocks d'intrants OP % Dettes internes impayées/ crédit de campagne: pas de cible ex-ante	Eval.annuelle PADYP/ PARFCB	
			Nb OP avec discussion/mise en place d'un mécanisme de contrôle interne impayés et contrôle commercialisation coton	Eval.annuelle PADYP/ PARFCB	
		OP de base Maraîchare et Ananas	Nb OP de base sensibilisées pbs appro intrants: 100%	Eval.annuelle PADYP	
			Dispositif intrants mis au point entre OP de base/ faîtière	Rapports d'activites	
			CA appro OP réalisé: 200% /valeur initiale	Documents OP/ Faîtière Evaluation annuelle PADYP	
			Nb OP/ Nb adhérents concernés: pas de cible ex-ante	Documents OP/ Faîtière Evaluation annuelle PADYP	
			Nb OP de base sensibilisées pbs commercialisation en commun: 100%	Eval.annuelle PADYP	
			Nb contrats commerc.groupée mis en œuvre par faîtière: 5 opérations pilotes/ faîtière	Eval.annuelle PADYP	
			% Production sous contrats commerc.groupée: ananas 10-15% maraichage pas de cible ex-ante	Documents OP/ Faîtière Evaluation annuelle PADYP	
			Nb OP/ Nb adhérents concernés: pas de cible ex-ante	Documents OP/ Faîtière Evaluation annuelle PADYP	
			Information marchés/prix diffusée aux adhérents: 90%	Eval.annuelle PADYP	

	LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
	R2.5	Les capacités des OP de base en gestion stratégique sont renforcées	Nb OP expérimentant sur élargisst activités service (intrants vivriers): pas de cible ex-ante	*Eval.annuelle PADYP*	
			Nb OP mettant en place des partenariats & projets: pas de cible ex-ante	*Eval.annuelle PADYP*	
			Nb OP obtenant des crédits pour leurs projets auprès de structures de financement: pas de cible ex-ante	*Eval.annuelle PADYP*	
			Nb OP prenant des décisions sur l'affectation des résultats/ les réserves et provisions: pas de cible ex-ante	*Eval.annuelle PADYP*	
	R2.3	Les capacités des OP de base en organisation, en commercialisation des produits et en gestion des intrants sont renforcées	- Au moins 240 (100%) OP de base sont identifiées et accompagnées - 240 OP accompagnées sont enregistrées - 240 OP accompagnées tiennent les réunions suivant les dispositions statutaires - 240 OP accompagnées disposent d'un plan d'action annuel qui est mis en oeuvre - 210 OP accompagnées en zone coton ont un écart de poids positif en fin de campagne - 210 OP accompagnées en zone coton ont un ratio Coût des intrants sur Valeur totale de la production ≤ 35% - 1 système de commercialisation groupée est mis en place et est fonctionnel en zones ananas et maraîchage - 1 système d'approvisionnement en intrants est mis en place et est fonctionnel en zones ananas et maraîchage	- Liste des OP accompagnées - Récépissés d'enregistrement - Rapports d'activités - Rapports d'enquêtes	Volonté du PARFC-B à associer le PADYP dans le mécanisme de gestion des intrants
RESULTATS	**COMPOSANTE 3 : COORDINATION ET SUIVI-EVALUATION DU PROGRAMME**				
	R3.1	Un système de suivi-évaluation est mis en place et est opérationnel	- Un système de suivi-évaluation est mis en place: - Manuel du suivi-évaluation - Cadre logique - Dispoisitif du suivi d'impacts - 1 Base de données CEF est fonctionnelle - 1 Base de données CdG-OP est opérationnelle - 1 Base de données du suivi-pilotage du Programme est fonctionnelle	- Documents disponibles - Dispoisitif du suivi d'impacts - Bases de données - Rapports d'ateliers - Rapports de mission d'appui - Rapports d'activités	
	R3.2	Le pilotage du Programme est assuré	- 3 Protocoles de Coopération - Les rencontres/réunions de concertation avec les autres projets/programmes - Les suivi-appuis des Prestataires sont réalisés - Les ateliers de planification, d'échanges et de caplitalisation sont réalisés - 2 réunions du Comité Technique par an - 2 réunions du Comité de Pilotage par an - 1 étude de référence - 2 évaluations (mi-parcours et finale)	- Rapports des rencontres de concertation - Protocoles de Coopération - Rapports des Comités Technique et de Pilotage - Rapport étude de référence - Rapports d'évaluations	Volonté des autres projets/programmes à collaborer
ACTIVITES	**COMPOSANTE 1: CONSEIL A L'EXPLOITATION FAMILIALE**				
	R1.1 : La démarche, la stratégie, les méthodes et les outils de mise en œuvre du CEF sont améliorés				
	1.1.1	Elaborer la démarche de mise en œuvre et les guides méthodologiques d'intervention des Conseillers et des AR	- Document de démarche - Guide de diagnostic des exploitations - Guide de mise en place des GFC - Guide de gestion et accompagnement technique des exploitations - Guide de demande de subvention sur FDSS		
	1.1.2	Mettre en place une Base de données sur les références techniques et les référentiels technico-économiques	Une Base de données sur les produits de recherche et les résultats technico-économiques des Adhérents		
	1.1.3	Mettre au point des outils d'aide à la décision	1 boîte d'outils d'aide à la décision		
	1.1.4	Améliorer, adapter, capitaliser et traduire en langues nationales les outils d'aide à la décision	Outils d'aide à la décision traduits en cinq langues nationales		

	LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
	R1.2 : Un dispositif est mis en place et les conditions de sa pérennisation sont créées				
	1.2.1	Recruter les Prestataires et les Conseillers CEF	- 1 Accord de partenriat PADYP-FUPRO - URP Mono-Couffo et Ouémé-Plateau et 4 autres Prestataires privés recrutés - 5 Contrats de prestations signés - 75 Conseillers recrutés		
	1.2.2	Former le personnel des Prestataires (Chargé de Programme et Conseillers)	75 Conseillers et 8 Repondants des Prestataires sont formés sur la démarche CEF suivant le programme de formation prévu		
	1.2.3	Identifier et former les Animateurs Relais par les Adhérents	525 Animateurs Relais identifiés et formés		
	1.2.4	Appuyer l'introduction du CEF dans les curricula de formation des Lycées Agricoles de Médji Sékou et d'Adja-Ouérè	- Protocole de Coopération PADYP-Lycées Agricoles de Médji Sékou et d'Adja-Ouérè - Modules de formation sur le CEF - Enseignants formés sur la mise en œuvre des modules - Elèves formés sur les modules CEF		
	1.2.5	Associer la DICAF et les CeRPA dans la mise en œuvre du CEF	- Protocole de Coopération PADYP-DICAF, DPLR et CeRPA - DICAF et CeRPA participent aux ateliers techniques sur le CEF - CGEA participent aux formations sur le CEF et aux séances de restitution des données des exploitations agricoles		
	1.2.6	Appuyer la mise en place d'un système de prise en charge partielle des indemnités des Animateurs Relais par les Adhérents	- Un système de prise en charge partielle des Animateurs Relais est mis en place - Les Adhérents prennent en charge partiellement les Animateurs Relais		
ACTIVITES	**R1.3 : Les capacités de gestion des Adhérents sont renforcées à travers la rationalisation de leur processus de prise de décision**				
	1.3.1	Informer et sensibiliser les producteurs sur le CEF (démarche, retombées, contraintes et domaines d'application)	Des réunions villageoises d'information et de sensibilisation sont tenues		
	1.3.2	Réaliser le diagnostic des exploitations agricoles familiales	Un diagnostic sommaire par commune d'intervention et des diagnostics ciblés sur les exploitations individuelles accompagnées		
	1.3.3	Constituer les Groupes focaux de Conseil	675 (100%) Groupes Focaux de Conseil		
	1.3.4	Initier les Adhérents aux bases de gestion	18 000 Adhérents ont bénéficié de conseils de gestion		
	1.3.5	Former les Adhérents à l'utilisation des outils d'aide à la décision	6 000 (33%) Adhérents		
ACTIVITES	***R1.4: Les revenus des producteurs sont améliorés à travers une meilleure gestion de leurs facteurs de production et un renforcement de leurs capacités techniques***				
	1.4.1	Réaliser les formations techniques	18 000 Adhérents ont bénéficié de conseils techniques (visites d'échanges, formations proprement dites, etc.)		
	1.4.2	Développer au profit des Adhérents des solutions techniques innovantes	50% des besoins de recherche identifiés sont satisfaits		
	1.4.3	Apporter d'autres appuis	1 800 (10%) Adhérents ont bénéficié de ces appuis (élaboration de plan d'affaires, information sur les opportunités de marché et les sources de financement , etc.)		

	LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
ACTIVITES	**COMPOSANTE 2 : CONSEIL DE GESTION AUX ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS**				
	R2.1: La démarche, les méthodes et outils du CdG-OP sont élaborés et validés par les OP				
	2.1.1	Elaborer la démarche de mise en œuvre, les guides méthodologiques et les outils du CdG-OP	- Démarche du CdG-OP - Guide et outils de gestion des OP de base - Guide et outils du Conseiller CdG-OP - Guide et outils du formateur des Conseillers CdG-OP - Guide de mise en place et de fonctionnement d'un dispositif de CdG-OP		
	2.1.2	Améliorer, adapter et capitaliser la démarche, les méthodes et outils du CdG-OP	Documents de capitalisation du CdG-OP		
ACTIVITES	***R2.2: Un dispositif est mis en place et les conditions de sa pérennisation sont créées***				
	2.2.1	Mettre en place le partenariat de mise en œuvre du CdG-OP	- 3 Accords de partenariat PADYP-ANPC, PADYP-RePAB, PADYP-CRM-MC - 6 Contrats de prestations signés -16 Conseillers CdG-OP recrutés		
	2.2.2	Former et appuyer les Conseillers CdG-OP	-16 Conseillers CdG-OP et 5 répondantsont des OP faltières maîtrisent la démarche CdG-OP et sont formés suivant le programme de formation prévu dans le document de démarche - Des suivi-appuis sont réalisés		
	2.2.3	Capitaliser et diffuser les acquis du CdG-OP	- 1 atelier de lancement du CdG-OP - 2 ateliers communaux de diffusion du CdG-OP - Réunions d'échanges et de concertation avec les partenaires - 1atelier de capitalisation de la démarche		

ACTIVITES	**R2.3 : Les capacités des OP de base en organisation interne, gestion opérationnelle & leur transparence sont renforcées**				
	2.3.1	Améliorer l'organisation des OP de base			
		- Accompagner le processus de reconnaissance des OP	- 2 responsables par OP de base formés en gestion coopérative - 80 OP de base seront enregistrés par an		
		- Former les élus sur leurs attributions (Conseil d'Adimistration, Comité de Contrôle)	Les élus (membres du CA et du CC) sont formés sur les attributions		
		- Appuyer la tenue régulière des réunions statutaires	- Au mopins 1 séance de préparation de l'AG annuelle avec chaque OP - 1 AG annuelle par OP de base		
		- Appuyer la mise en place des outils adaptés de comptabilité	- 2 responsables par OP de base formés sur les outils comptables des OP - 240 OP accompagnées utilisent les outils comptables proposés -240 OP de base appuyées élaborent des programmes et budgets réalistes et des rapports techniques et financiers		
	2.3.2	Appuyer les OP à élaborer leurs plans d'actions, à les mettre en œuvre et à les évaluer et à les mettre en oeuvre	- 1 diagnostic et 1 plan d'action par OP de base qui est mis en oeuvre - 2 responsables par OP de base formés en diagnostic et élaboration d'un plan d'actions		

	LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
ACTIVITES	**R2.4: Les capacités des OP de base pour développer des activités économiques & de services rendus pour leurs membres sont renforcées**				
	2.4.1	Accompagner les OP de base à mieux maîtriser la commercialisation des produits	- 2 responsables par OP de base appuyées sont formés aux techniques de commercialisation groupée - 23 (75%) OP de base utilisent la gamme d'outils de commercialisation proposée - 1 système de commercialisation groupée est mis en place au niveau du RéPAB et du CRM-MC - La commercilisation groupée de l'ananas au niveau des OP appuyées a augmenté de 2 à 15%		
	2.4.2	Améliorer la gestion des intrants par les OP de base			
		- Appuyer la mise en œuvre du nouveau mécanisme de caution solidaire de l'AIC	- 2 responsables par OP de base formés dans l'utilisation des outils de gestion des intrants coton - 158 (75%) OP de base appuyées en zone coton utilisent les outils proposés - Chaque Conseiller participe au Comité Communal Intrants Coton - Chaque Conseiller participe au moins à 5 Comités Locaux Intrants Coton		
		- Appuyer les OP en zones ananas et maraîchage à mettre en place un mécanisme d'approvisionnement en intrants	- 2 responsables par OP de base formés dans l'utilisation des outils de gestion des intrants - 23 (75%) OP en zone ananas et maraîchage appuyées utilisent les outils proposés - 1 système d'approvisionnement en intrants est mis en place au niveau du RéPAB et du CRM-MC		
ACTIVITES	**R2.5: Les capacités des OP de base en gestion stratégique sont renforcées**				
	2.5.1	Appuyer les OP dans l'élaboration des plans d'affaires/dossier de demande de financement			
	2.5.2	Former les OP sur les techniques de négociation et de gestion des contrats			

	LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
ACTIVITES	**COMPOSANTE 3 : COORDINATION ET SUIVI-EVALUATION DU PROGRAMME**				
	R3.1 : Un système de Suivi-Evaluation est mis en place et est opérationnel				
	3.1.1	Elaborer le manuel de Suivi-évaluation	1 manuel de suivi-évaluation est élaboré		
	3.1.2	Organiser une mission d'appui à la finalisation du dispositif opérationnel de suivi-évaluation	- Cadre logique amélioré - Manuel S&E avec fiches et tableaux de bord finalisés - Base de Données du suivi-pilotage finalisé - Rapports de mission		
	3.1.3	Concevoir et mettre en place les Bases de Données du suivi du Programme	- 1 Base de données CEF - 1 Base de données CdG-OP - 1 Base de données du suivi pilotage du Programme - 1 Base de données documentaire		
	3.1.4	Renforcer les capacités des acteurs pour une appropriation du système du Suivi-Evaluation			
		Formation des Prestataires sur le S&E	- 7 Prestataires et 91 Conseillers formés sur les outils du suivi-évaluation - Supports de suivi-évaluation mis à la disposition des Prestataires		
		Formation des Conseillers CEF à l'utilisation de la Base de Données d'accompagnement des Adhérents	5 Prestataires et 75 Conseillers formés à l'utilisation de la Base de Données d'accompagnement des Adhérents		
		Formation des Conseillers CdG-OP à l'utilisation de Base de Données d'accompagnement des OP de Base	2 Prestataires (CRM-MC et RéPAB) formés et 16 Conseillers à l'utilisation de Base de Données d'accompagnement des OP de Base		
	3.1.5	Appuyer, suivre et capitaliser les activités des Prestataires CEF et des structures de mise en œuvre du CdG-OP	- Missions de suivi-appui-conseils - Documents de capitalisation des expériences pertinentes - Réunions d'échanges et de planification des activités - Réunions trimestrielles d'échanges - Revues annuelles de suivi-évaluation		
	3.1.6	Mettre en place un dispositif de suivi d'impacts du Programme	- 1 dispositif de suivi d'impacts du Programme est développé et mis en place en articulation avec la mission d'étude de l'impact du CEF - Les partenaires sont associés à la mise en place du dispositif du suivi d'impacts		
	R3.2 : Le pilotage du Programme est assuré				
	3.2.1	Acquérir les équipements et matériel de tavail de la CELCOR			
	3.2.2	Tenir les réunions des Comités Technique et de Pilotage	- 2 réunions du Comité de Pilotage - 2 réunions du Comité Technique		
	3.2.3	Réaliser des concertations avec les partenaires pour la mise en œuvre du PADYP	- Réunions de concertations		
	3.2.4	Réaliser les évaluations	- 1 étude de référence - 1 évaluation à mi-parcours - 1 évaluation finale		

Annexe 5 : Compte-rendu de la restitution de la mission de terrain dans le cadre de l'évaluation décentralisée du Programme d'Appui aux Dynamiques Productives

La restitution de l'évaluation décentralisée du Programme d'Appui aux Dynamiques Productives (PADYP) s'est tenue le 6 Février 2020 dans la salle de réunion du MAEP. Elle a permis de réunir les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre du Programme et de restituer les premières conclusions issues des échanges de terrain. Il s'agissait de partager les résultats et conclusions de l'évaluation et mettre en débat les recommandations afin de les co-construire pour pérenniser / dynamiser les dispositifs de conseil (CEF ou OP) et leur couplage avec l'accès aux services financiers pour les producteurs.

La trentaine de participants était composée de représentants de:

- Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) ;
- l'Agence Française pour le développement (AFD) ;
- la Cellule de Coordination (CELCOR) ;
- des prestataires de mise en œuvre du CEF : Groupe d'Appui, d'Encadrement et de Recherches en Milieu Rural (GERME), Groupe de Recherche et d'Action pour le Promotion de l'Agriculture et du Développement (GRAPAD), Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne (MRJC)
- organisations de producteurs : Fédération Nationale des OP Coton (FN-CVPC), Réseau des Producteurs d'Ananas du Bénin (RéPAB)
- L'Union Européenne (UE) ;
- La Coopération technique allemande (GIZ) ;
- Le projet Transition agroécologique en zone cotonnière du Bénin (TAZCO)
- Le Centre de recherches agricoles-Coton et fibres (CRA-CF)
- L'Association de solidarité internationale, Agriculteurs français et développement international (AFDI)

La réunion a été ouverte et présidée par M. A. TOKO, Directeur Adjoint de Cabinet du MAEP (DAC/MAEP). Après avoir remercié les participants, il a présenté le cadre de cette mission d'évaluation et l'importance de ses résultats pour contribuer à la mise en œuvre des réforme engagées dans le secteur agricole béninois. Il a pour finir, remercié l'AFD pour son engagement permanent aux côtés du MAEP et réaffirmer la volonté du de faire de l'agriculture béninoise un secteur phare.

1. Présentation des résultats de la mission de terrain

Le détail de la présentation figure dans le support PWP joint. Elle a été structurée en neuf points : 1) rappels termes de références et déroulement de la mission, 2) rappels des objectifs et montage du PADYP, 3) pertinence du PADYP, 4) composante CEF, 5) composante CDG-OP, 6) composante FDSS, 7) composante S&E, 8) synthèse et 9) recommandations.

Six objectifs étaient assignés à la mission :

- Apprécier le montage institutionnel, la pertinence et les rôles des partenaires du PADYP
- Analyser les orientations, la stratégie d'intervention ainsi que la pérennisation des dispositifs de conseil agricole
- Évaluer la performance du projet dans sa globalité et pour chaque composante
- Apprécier la prise en compte des aspects transversaux (genre, environnement)
- Mesurer les effets et l'impact du PADYP
- Apprécier la viabilité et la pérennité des acquis du PADYP dans l'ensemble de la zone d'intervention

Sur la base de ces objectifs, la démarche de collecte des informations de terrain et les principaux acteurs rencontrés ont été présentés.

En matière d'évaluation, les résultats ont été présentés de manière globale pour la pertinence. Chacune des composantes (CEF, CdG, FDSS, pilotage et S&E) a ensuite été analysée au regard de l'efficacité, de l'efficience, des effets et de l'impact et de la durabilité.

En synthèse, il ressort que :

- Le temps de démarrage du PADYP, entre la préparation, le montage, l'affinement des méthodes, les procédures de passation des marchés publics et l'obtention des ANO a été relativement long ;
- Le programme, en lien avec sa durée, a connu un turn-over marqué de la CELCOR, notamment entre la période de mise en œuvre du conseil et celle du FDSS, notamment des AT ;
- Les exploitations et les OP ont été peu accompagnées après l'obtention du financement des MIP et l'articulation entre MIP et CEF/CdG-OP a été relativement faible ;
- Il existe une richesse de démarches différentes : CEF par entrée OP ou non, Outils Pédagogiques adaptés aux analphabètes (OPED)…
- Le changement d'échelle est réussi : au total, 19.488 Exploitations Agricoles Familiales appuyées (soit 6-7 % des EAF du Bénin) dont 32% de femmes ;
- Le coût du CEF s'est fortement réduit et semble abordable ;
- Un effort a été porté sur la visibilité et la capitalisation au travers :
    - des prestataires et de la CELCOR
    - de la formalisation des démarches (guides CEF et CDG - Enabel-), versée au domaine public : www.conseil-agri.com (boîte à outils + films + RTE)
    - de l'expérience du Bénin, devenue une référence, qui fait l'objet de visites d'échange dans la sous-région (Mali, Burkina) ;
    - des démarches déployées intégrées arches dans la Stratégie Nationale du Conseil Agricole (SNCA2).
- Un dispositif de transfert engagé à travers :
    - La formation d'un noyau de 20 formateurs issus du MAEP (avant la réforme du secteur)
    - L'élaboration de 3 guides méthodologique finalisés / SNCA2 : CEF, CDG-OP et CAM
    - La Fédération nationale des coopératives villageoises des producteurs de coton du Bénin (FN-CVPC) qui s'est dotée d'un plan du dispositif de gestion techniques du réseau
    - La continuité des services du conseil par la Fédération des Unions de Producteurs du Bénin (FUPRO), qui à travers le transfert des reliquats en fin de projet a permis à l'organisation de renforcer son dispositif et de se doter d'un département conseil agricole et la mise en place plateforme pour accès conseil et informations marché (cotisation de 3.600/EAF/an)
    - La construction d'une démarche méthodologique à la Direction de la Qualité des Innovations et de la Formation Entrepreneuriale (DQIFE)
- Les liens de confiance sont établis et se poursuivent entre les acteurs et des dynamiques sont engagées : RépaB, FUPRO, FN-CVPC, SNCA2

Les recommandations formulées portent sur les aspects suivants :

- Pour le CEF, sur :
    - considérer le CEF comme conseil de base en lien avec des apports de conseils complémentaires
    - l'importance de ne pas dissocier les aspects techniques et la gestion dans la démarche globale du CEF ;
    - Consolider le conseil agricole avec l'alphabétisation (à relancer) pour accélérer l'appropriation du CEF
    - Poursuivre le CEF et
        - Utiliser les outils, notamment les OPED
        - Valoriser les RH formées (responsables, conseillers, Animateurs Relais) et savoir-faire (PP, OP) avec ancrage ou co-gestion dans les OP
    - Segmenter les niveaux du CEF par types de producteurs
    - Finir les cycles dans une démarche progressive (autonomiser les producteurs)
- Dynamiser le cadre de concertation
    - Diffuser le lien internet de la boîte à outils www.conseil-agri.com
    - Considérer les différentes dimensions du CEF et prévoir un dispositif de test, validation et contrôle-qualité des outils et démarches au regard des adaptations selon les zones et partenaires ;

- Réfléchir un mécanisme de reconnaissance du Conseiller (DQIFE ou CA2CA)
- Pour le S&E
    - cibler les données nécessaires (réflexion au démarrage et se méfier de vouloir collecter trop de données)
    - Prévoir un renforcement de capacités en méthodologie du S&E
    - Prévoir une démarche d'enquêtes quantitatives d'évaluation des effets avec comparaison d'un groupe témoin (cf méthode proposée au début du PADYP et non mise en oeuvre)
- Pour le financement du conseil agricole, en raison d'une surestimation de la capacité des producteurs à financer l'entièreté du conseil, privilégier un dispositif de financement partagé producteurs / Etat / PTF pour assurer la durabilité et la continuité

Trois axes d'intervention possibles ont été identifiés pour valoriser les acquis du PADYP :

1. Renforcement des capacités dans le domaine du conseil agricole
    - ✓ Alphabétisation des producteurs
    - ✓ Formation ad hoc des cadres et conseillers
    - ✓ Évolution des cursus des Lycées Agricoles
2. Mise en place d'un collectif spécialisé en ingénierie du conseil
    - ✓ Multi-acteurs (PP, OP, MAEP, ATDA, Universités)
    - ✓ Coordonné par DQIFE et piloté par C2CA
3. Déploiement des outils et méthodes innovantes sur le terrain
    - ✓ Via un nouveau projet spécifique
    - ✓ En négociant avec les porteurs des futures actions de développement et les Agence Territoriale pour le Développement Agricole (ATDA)

2. Questions d'éclaircissements et élément de réponse

Après la présentation, les participants ont fait des commentaires et posé des questions d'éclaircissement. Les interventions, plutôt d'ordre contributif, abordent des points ci-après :

- Mieux faire ressortir l'effet du CDG-OP sur certains aspects qui ne sont pas suffisamment mis en exergue, notamment i) la dynamique des OP appuyées par rapport à celles non appuyées, ii) l'effet sur la production - 23% des OP ont été appuyées représentant 36% de la production-, iii) la contribution à la restructuration du REPAB – relance de la filière, accès aux intrants, amélioration de la prospective, iv) l'amélioration de la capacité de recherches prospectives et de partenariat des OP, notamment de la FUPRO et v) le lien avec la réforme de l'AIC ;
- Approfondir la problématique du métier du conseiller : quel conseiller pour accompagner les nouveaux enjeux importants auxquels les exploitations familiales doivent faire face ? Quelles exploitations appuyer ? Avec quels outils ?
- Le devenir de la boite à outils : intégrer dans le plan de communication qu'élabore le MAEP pour en assurer la pérennité ;
- Impliquer l'INRAB pour la diffusion de référentiels technicoéconomiques
- Pour garantir la viabilité du dispositif de financement, il est important d'avoir des statistiques comparatives du coût d'investissement dans le CEF avec l'augmentation du revenu qu'il engendre dans les exploitations agricoles ;
- Mentionner le rôle du FNDA pour le financement du CA ;
- Valoriser et capitaliser la méthode de sélection des microprojets développée au cours du PADYP, pour alimenter le processus du Fonds National pour le Développement Agricole (FNDA) ;
- Bien montrer les acquis du conseil ;
- La mobilisation du conseil pour faire face aux nouveaux enjeux dont les exploitations doivent faire face (changement climatique…) : il est important d'intégrer cette dimension dans l'analyse des acquis et identifier des scénarii d'adaptation possibles ;
- Tenir compte, dans les réflexions, des réformes engagées par l'Etat dans le secteur agricole et du secteur de la formation professionnelle : Quel conseil agricole pour quels défis et quels enjeux ?

- Les propositions de financement du conseil doivent miser sur la dynamisation des filières agricoles de manière à ce que les filières arrivent à financer pleinement le CA ;
- La prise en compte du conseil agricole dans les cursus de formation professionnelle est déjà opérationnalisée par un acte officiel qui permet une mise en cohérence entre le MAEP et le Ministère de l'Enseignement Supérieur.

Sur ces différentes interventions, l'équipe d'évaluateur a fourni des éléments de clarification, notamment par rapport aux critères d'évaluation, à la reconnaissance du métier de conseiller et aux mécanismes de financement du conseil dans une perspective de durabilité, notamment la question de la nécessité de cofinancement du conseil entre l'Etat, les privés dans les filières (producteurs, entreprises) et bailleurs de fonds.

A l'issue de cette session, le Président de séance a remercié l'assistance et exhorté les consultants à partager le rapport avec le MAEP.

Annexe 6: les questions évaluatives

Cette annexe présente les questions évaluatives, faisant ressortir un nombre relativement restreint de points clefs, utilisées pour mener l'analyse de cette évaluation rétrospective du PADYP.

Elles sont réparties selon les critères du CAD/OCDE et la valeur ajoutée de l'AFD. A la suite d'un échange avec le groupe de référence, il est entendu que la priorité à ces questions évaluatives est porté sur les questions de durabilité et d'efficacité / impact.

- **Pertinence**
    - Les dispositifs CEF et CDG-OP s'inscrivent dans les orientations politiques nationales
    - Les dispositifs CEF et CDG-OP répondent aux besoins des bénéficiaires
    - Le Programme a répondu :
        - aux objectifs et enjeux définis au démarrage?
        - aux enjeux et aux besoins de long terme?
- **Efficacité**
    - Quelle est l'atteinte des objectifs initiaux? Nombre de producteurs touchés en CEF? Nombre d'OP touchées par le CDG/OP? Montant total et type d'investissement du FDSS?
    - Quelles sont les forces et faiblesses de chacune des composantes?
        - Les acteurs disposaient ils de la capacité de mettre en œuvre les activités et les réalisations prévues?
        - L'organisation et la méthodologie du CEF et du CdG-OP étaient-elle efficaces? Quelles étaient les améliorations possibles?
        - Comment s'est formalisé le lien entre le CEF / CDG-OP et le FDSS?
    - Les outils utilisés (excel, etc) étaient-ils pertinents et efficaces? Pourquoi ont-ils été choisis et y aurait-il eu d'autres possibilités?
        - Etait-il pertinent de donner des ordinateurs et des tableurs pour outiller les conseillers afin de les aider à mener leur mission de conseil a) pour le CEF? Et b) pour les OP?
    - Les données générées par le conseil ont-elles servi à autre chose qu'à conseiller les agriculteurs ?
    - Des synergies ont-elles été recherchées avec d'autres initiatives en cours?
    - De quelle manière les questions transversales (environnement, genre,…) ont-elles été prises en compte?
    - Le PADYP s'est-il adapté et réorienté face aux changements de contexte?
- **Efficience**

La mesure de l'efficience visera à établir le lien entre les résultats et les ressources mobilisées par le Programme à travers les indicateurs suivants :

- Quelle est l'évolution des coûts de délivrance du CEF au Bénin et dans d'autres pays?
- Quelle est l'évolution des coûts de délivrance du CDG-OP?
- De quelle manière le montage institutionnel et les procédures de gestion financières étaient-ils perçus?
    - Les ressources étaient-elles disponibles à temps pour mettre en œuvre les activités?

Les analyses liées à ce critère chercheront à associer des données quantitatives et qualitatives.

- **Durabilité**
    - De quelle manière a été mise en œuvre la stratégie de sortie du projet, notamment en matière de gestion des BDD des activités de conseil et de refinancement du conseil?

- De quelle manière les acquis du projet ont-ils été
  - capitalisés et valorisés?
  - pérennisés à travers l'élaboration des stratégies de conseil agricole et de structuration des filières?
  - pérennisés à travers les stratégies des organisations du monde agricole (ONG, structures d'appui-conseil, OP,…)?
  - le montage de projets de développement comprenant une activité de conseil agricole financés par d'autres PTF?
  - Le site internet contenant l'ensemble des outils développés (outils de gestion et fiches techniques) a-t-il été utilisé par des acteurs n'ayant pas participé au projet ?
- Les producteurs bénéficiaires du CEF disposent-ils toujours de conseil? Au travers de quel dispositif? Avec quels démarche et outils de conseil ?
  - Que reste-t-il du dispositif sur le terrain (conseillers, ONG de mise en œuvre, outils)?
  - Quelles structures institutionnelles se sont maintenues à l'issue du projet et poursuivent les activités de CEF / CDG-OP?
- Les mécanismes de financement ont-ils été mis en place pour poursuivre les activités de CEF et CDG-OP? ou d'autres démarches de conseil demandées par les producteurs.
- Quelles seraient
  - les conditions de réplicabilité du projet à plus large échelle?
  - par rapport au dispositif de départ, les leviers à renforcer pour diffuser le CEF et le CDG-OP à plus large échelle?

- **Effet / Impact**

Les effets et l'impact permettront de jauger, pour chacune des composantes et pour le PADYP dans sa globalité, la contribution du Programme aux objectifs qu'il s'était assigné. Cette analyse, portant sur l'intervention au moment de l'évaluation, pourra néanmoins être nuancée par i) la durée de mise en œuvre des activités et ii) la difficulté d'attribution de l'impact aux seules réalisations du Programme[1].
Il s'agira de déterminer, les réponses aux questions évaluatives suivantes :

- Les producteurs
  - ont-ils amélioré des pratiques de production et de gestion de leur exploitation? Lesquelles?
  - gèrent-ils mieux leurs exploitations? De quelle manière ?
  - ont-ils tiré du CEF des outils d'aide à la décision ?
  - sont-ils prêt à payer pour le CEF ? Combien par an ?
- Les producteurs bénéficiaires ont-ils amélioré leurs revenus ? Leurs conditions de vie (santé, habitat, éducation des jeunes)?
- Les producteurs ont-ils amélioré leur environnement : structure de la famille, villages, implication dans des responsabilités (OP, Communes,…)?
- Des emplois durables ont-ils été créés ?
- La structuration et la gouvernance des OP de base se sont-elles améliorées?
  - Les OP sont-elles mieux gérées? De quelle manière?
  - Les services apportés par les OP se sont-ils développés et sont-ils plus efficaces? Comment?

[1] Les effets en termes de revenu, de diversification d'activités etc. constatés par les producteurs et OP conseillés par le PADYP ces 4 dernières années peuvent venir de changement de pratiques techniques et gestionnaires issus du CEF et du CdG-OP mais aussi de facteurs autres et indépendants du Programme (autres Projets, évolution des prix des produits, accès à de nouveaux intrants, etc.)

- Un effet d'entraînement at-il été constaté sur les producteurs non bénéficiaires?
- D'autres PTF (notamment la SNV), qui ont repris les outils, les ont-ils fait évoluer ?

D'autres types d'impacts pourront être analysés qu'ils soient attendus ou non, positifs ou négatifs, comme par exemple, la contribution à la sécurité alimentaire et à la réduction de la pauvreté ou l'impact environnemental des changements de pratiques observés.

- **La Valeur Ajoutée de l'AFD**

Ce critère portera un regard particulier sur les appuis spécifiques ainsi que la valeur ajoutée des actions de l'AFD au regard du contexte et des autres interventions et de répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure l'historique de l'AFD sur les questions de conseil agricole a contribué aux résultats du projet?
    - Quelles sont les forces et les faiblesses de l'AFD dans l'appui au conseil agricole?

CADRE LOGIQUE DU PROGRAMME D'APPUI AUX DYNAMIQUES PRODUCTIVES (PADYP)

	LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
OBJECTIF GLOBAL	**Contribuer à promouvoir des exploitations agricoles familiales performantes et des OP transparentes afin d'augmenter et de sécuriser les revenus des producteurs.**		**Niveau de pauvreté**	**Stats nationales/ étude ref. PROCOTON**	**- La pluviométrie est suffisante - Les prix d'achat des produits agricoles sont attractifs - Les intrants sont disponibles et à des prix accessibles - Les prestations dues aux OP sont payées par l'interprofession cotonnière**
			Niveau sécurité alimentaire	**Stats nationales/ étude EMICOV**	
			Nb Adhérents CEF déclarant amélioration sensible revenu: 50%	**Eval.annuelle PADYP**	
			Nb Adhérents CEF déclarant amélioration sensible sécu.alim: 50%	**Eval.annuelle PADYP**	
			Nb OP suivies ayant professionnalisé leurs opérations: 90%	**Eval.annuelle PADYP/ Rapports PRAF-CB**	
			- 50% des ménages des Adhérents ont amélioré leur revenu de 10% - 50% des ménages des Adhérents ont amélioré leur sécurité alimentaire de 50% - 50% des exploitations agricoles ont augmenté la valeur des actifs agricoles de 10% - 50% des ménages des Adhérents ont amélioré leur niveau de richesse de 10% - Les Adhérents participent à la gestion des institutions locales - 75 % des OP accompagnées ont amélioré leur revenu de 20 %	- Rapports d'évaluation - Rapports d'enquêtes - Rapports d'activités	- La pluviométrie est suffisante - Les prix d'achat des produits agricoles sont attractifs - Les intrants sont disponibles et à des prix accessibles - Les prestations dues aux OP sont payées par l'interprofession cotonnière
OBJECTIFS SPECIFIQUES	**OBS1**	**Améliorer la gestion des exploitations agricoles familiales**	Nb Adhérents CEF déclarant amélioration sensible revenu: 50%	Eval.annuelle PADYP	- La pluviométrie suffisante - Les prix d'achat des produits agricoles sont attractifs - Les intrants sont disponibles et à des prix accessibles - Les prestations dues aux OP sont payées par l'interprofession cotonnière
			Nb Adhérents CEF déclarant amélioration sensible sécu.alim: 50%	Eval.annuelle PADYP	
			Nb Adhérents CEF avec amélioration rendt 3 principales prod.: 75%	Eval.annuelle PADYP	
			Nb Adhérents CEF avec amélioration marges brutes 3 principales prod.: 75%	Eval.annuelle PADYP	
	OBS2	**Améliorer la gestion des OP de base**	Nb membres des OP accompagnées se déclarant satisfaits du fonctionnement et des services rendus par leurs OP: 67%	Eval.annuelle PADYP	
		OP de base Coton	Nb OP avec Comité Local Crédit Intrants + Comité Interne de Contrôle Commercialisation fonctionne: 100%	Eval.annuelle PADYP	
			Nb OP avec Ratio Coût intrants/Valeur production ≤ limites filière: 80%	Eval.annuelle PADYP/ PARFCB	
			% Dettes internes impayées/ crédit de campagne: pas de cible ex-ante	Eval.annuelle PADYP/ PARFCB	
			CA appro OP réalisé: 200% /valeur initiale	Eval.annuelle PADYP/ comptes OP	
			Nb (& CA) contrats commerc.groupée: +5 opérations pilotes	Eval.annuelle PADYP	
		OP de base Maraîchage et Ananas	Information marchés/prix diffusée aux adhérents: 90%	Eval.annuelle PADYP	
			% Production base sous contrats commerc.groupée: ananas 10-15% maraichage pas de cible ex-ante	Eval.annuelle PADYP	

	LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
RESULTATS	**COMPOSANTE 1: CONSEIL AUX EXPLOITATIONS AGRICOLES FAMILIALES**				
	R1.1	**La démarche, la stratégie, les méthodes et les outils de mise en œuvre du CEF sont améliorés**	' La démarche est documentée pour partenaires actuels et futurs: - Document de démarche - Guide de diagnostic des exploitations agricoles familiales - Guide de mise en place des Groupes Focaux de Conseil - Guide d'initiation aux bases de gestion et d'accompagnement des exploitataions agricoles familiales 'L'expérience de PADYP est capitalisée	- Documents disponibles - Rapport de capitalisation	
	R1.2	**Un dispositif est mis en place et les conditions de sa pérennisation sont créées**	- 1 Accord de partenariat PADYP-FUPRO - 5 Contrats de prestations signés - 75 Conseillers et 8 Repondants des Prestataires mettent en oeuvre la démarche CEF - 5 Prestataires & 75 Conseillers ont acquis la pratique de la démarche - La FUPRO et les URP ont acquis des compétences et sont capables de diffuser l'approche - Les UCP sont associées à la mise en oeuvre de la démarche CEF - 40% des indemnités des AR sont pris en charge par les Adhérents en 3ème année du PADYP - Un programme de formation sur le CEF est introduit dans les curricula de formation des Lycées Agricoles de Médji Sékou et Adja-Ouèrè - La DICAF et les CeRPA diffusent la démarche CEF - Les parties prenantes sont satisfaites de la mise en œuvre du CEF - Nb Adhérents suivis en CEF: 18 000	'- Programme et rapport de formation - Rapports d'activités des Prestataires - Rapports d'enquêtes	- Volonté des Lycées Agricoles à collaborer - Volonté du Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle à introduire le CEF dans le curricula de formation des Lycées Agricoles - Les Adhérents et les OP sont capables de prendre en charge partiellement le dispositif CEF - Un mécanisme de financement du CEF est défini
	R1.3	Les capacités de gestion des Adhérents sont renforcées à travers la rationalisation de leur processus de prise de décision	- 6 000 (33%) : Adhérents planifient leurs activités, gèrent mieux la main d'œuvre, leurs stocks, leurs dépenses alimentaires et leurs ressources financières, et diversifient leurs activités - 13 500 (75%) Adhérents sont satisfaits des conseils de gestion apportés par le PADYP	- Rapports de formation - Rapports d'activités des Prestataires - Rapports d'enquêtes	
	R1.4	Les revenus des producteurs sont améliorés à travers une meilleure gestion de leurs facteurs de production et un renforcement de leurs capacités techniques	- 18 000 Adhérents : appliquent les techniques améilorées de régénération des sols, une rotation appropriée, les itinéraires adéquats - 13 500 (75%) Adhérents sont satisfaits des conseils techniques apportés par le PADYP - 1 800 (10%) Adhérents ont bénéficié des autres appuis (élaboration plan d'affaire, information sur accès aux sources de financement et débouchés des produits)	- Rapports de formation - Rapports d'activités des Prestataires - Rapports d'enquêtes	

	LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
RESULTATS	**COMPOSANTE 2 : CONSEIL DE GESTION AUX ORGANISATIONS PAYSANNES**				
	R2.1	La démarche, la stratégie, les méthodes et les outils de mise en œuvre du CdG-OP sont améliorés	' La démarche est documentée pour partenaires actuels et futurs: - Démarche du CdG-OP - Guide de diagnostic des OP de base - Guide et outils de gestion des OP de base - Guide et outils du Conseiller CdG-OP - Guide et outils du formateur des Conseillers CdG-OP - Guide de mise en place et de fonctionnement d'un dispositif de CdG-OP - L'expérience sur le CdG-OP est capitalidée	- Document disponibles - Rapport de capitalisation	
	R2.2	Un dispositif est mis en place et les conditions de sa pérennisation sont créées	- 3 Accords de partenariat PADYP-ANPC, PADYP-RéPAB, PADYP-CRM-MC - 6 Contrats de prestations signés ' - 3 OP faîtières & 16 Conseillers ont acquis la pratique de la démarche CdG-OP - 25% du coût des Conseillers (salaire+ fonctionnement + supervision des OP faîtière) sont pris en charge par les OP - Les Unions Communales sont impliquées dans la mise en oeuvre du CdG-OP - La DPLR et les CeRPA diffusent la démarche CdG-OP - Nb d'OP de base suivi 240	- Rapports d'activités - Budgets et rapports financiers des structures employeuses des Conseillers - Rapports d'enquêtes	Les OP sont capables de prendre en charge partiellement les Conseillers
	R2.3	Les capacités des OP de base en organisation interne, gestion opérationnelle & leur transparence sont renforcées	Nb OP avec élus formés, AG statutaires & réunions CA régulièrte tenues: 100%	*Eval.annuelle PADYP*	
			Nb OP avec documents administratifs & comptables correctement tenus: 100%	*Eval.annuelle PADYP*	
			Nb OP enregistrées & avec Commissaires aux comptes désignés: 100%	*Liste OP enregistrées*	
			Nb OP élaborant & évaluant leur Plan d'Action annuel: 100%	*Eval.annuelle PADYP*	
	R2.4	Les capacités des OP de base pour développer des activités économiques & de services rendus pour leurs membres sont renforcées		*Eval.annuelle PADYP*	
		OP de base Coton	Nb OP avec Comité Local Crédit Intrants + Comité Interne de Contrôle Commercialisation fonctionne: 100%		
			Nb OP avec Ratio Coût intrants/Valeur production ≤ limites filière: 80%	*Eval.annuelle PADYP/ PARFCB*	
			Evolution des stocks d'intrants OP % Dettes internes impayées/ crédit de campagne: pas de cible ex-ante	Eval.annuelle PADYP/ PARFCB	
			Nb OP avec discussion/mise en place d'un mécanisme de contrôle interne impayés et contrôle commercialisation coton	Eval.annuelle PADYP/ PARFCB	
		OP de base Maraîchare et Ananas	Nb OP de base sensibilisées pbs appro intrants: 100%	Eval.annuelle PADYP	
			Dispositif intrants mis au point entre OP de base/ faîtière	Rapports d'activites	
			CA appro OP réalisé: 200% /valeur initiale	Documents OP/ Faîtière Evaluation annuelle PADYP	
			Nb OP/ Nb adhérents concernés: pas de cible ex-ante	Documents OP/ Faîtière Evaluation annuelle PADYP	
			Nb OP de base sensibilisées pbs commercialisation en commun: 100%	Eval.annuelle PADYP	
			Nb contrats commerc.groupée mis en œuvre par faîtière: 5 opérations pilotes/ faîtière	Eval.annuelle PADYP	
			% Production sous contrats commerc.groupée: ananas 10-15% maraichage pas de cible ex-ante	Documents OP/ Faîtière Evaluation annuelle PADYP	
			Nb OP/ Nb adhérents concernés: pas de cible ex-ante	Documents OP/ Faîtière Evaluation annuelle PADYP	
			Information marchés/prix diffusée aux adhérents: 90%	Eval.annuelle PADYP	

	LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
	R2.5	Les capacités des OP de base en gestion stratégique sont renforcées	Nb OP expérimentant sur élargisst activités service (intrants vivriers): pas de cible ex-ante	*Eval.annuelle PADYP*	
			Nb OP mettant en place des partenariats & projets: pas de cible ex-ante	*Eval.annuelle PADYP*	
			Nb OP obtenant des crédits pour leurs projets auprès de structures de financement: pas de cible ex-ante	*Eval.annuelle PADYP*	
			Nb OP prenant des décisions sur l'affectation des résultats/ les réserves et provisions: pas de cible ex-ante	*Eval.annuelle PADYP*	
	R2.3	Les capacités des OP de base en organisation, en commercialisation des produits et en gestion des intrants sont renforcées	- Au moins 240 (100%) OP de base sont identifiées et accompagnées - 240 OP accompagnées sont enregistrées - 240 OP accompagnées tiennent les réunions suivant les dispositions statutaires - 240 OP accompagnées disposent d'un plan d'action annuel qui est mis en oeuvre - 210 OP accompagnées en zone coton ont un écart de poids positif en fin de campagne - 210 OP accompagnées en zone coton ont un ratio Coût des intrants sur Valeur totale de la production ≤ 35% - 1 système de commercialisation groupée est mis en place et est fonctionnel en zones ananas et maraîchage - 1 système d'approvisionnement en intrants est mis en place et est fonctionnel en zones ananas et maraîchage	- Liste des OP accompagnées - Récépissés d'enregistrement - Rapports d'activités - Rapports d'enquêtes	Volonté du PARFC-B à associer le PADYP dans le mécanisme de gestion des intrants
RESULTATS	**COMPOSANTE 3 : COORDINATION ET SUIVI-EVALUATION DU PROGRAMME**				
	R3.1	Un système de suivi-évaluation est mis en place et est opérationnel	- Un système de suivi-évaluation est mis en place: - Manuel du suivi-évaluation - Cadre logique - Dispoisitif du suivi d'impacts - 1 Base de données CEF est fonctionnelle - 1 Base de données CdG-OP est opérationnelle - 1 Base de données du suivi-pilotage du Programme est fonctionnelle	- Documents disponibles - Dispoisitif du suivi d'impacts - Bases de données - Rapports d'ateliers - Rapports de mission d'appui - Rapports d'activités	
	R3.2	Le pilotage du Programme est assuré	- 3 Protocoles de Coopération - Les rencontres/réunions de concertation avec les autres projets/programmes - Les suivi-appuis des Prestataires sont réalisés - Les ateliers de planification, d'échanges et de caplitalisation sont réalisés - 2 réunions du Comité Technique par an - 2 réunions du Comité de Pilotage par an - 1 étude de référence - 2 évaluations (mi-parcours et finale)	- Rapports des rencontres de concertation - Protocoles de Coopération - Rapports des Comités Technique et de Pilotage - Rapport étude de référence - Rapports d'évaluations	Volonté des autres projets/programmes à collaborer
ACTIVITES	**COMPOSANTE 1: CONSEIL A L'EXPLOITATION FAMILIALE**				
	R1.1 : La démarche, la stratégie, les méthodes et les outils de mise en œuvre du CEF sont améliorés				
	1.1.1	Elaborer la démarche de mise en œuvre et les guides méthodologiques d'intervention des Conseillers et des AR	- Document de démarche - Guide de diagnostic des exploitations - Guide de mise en place des GFC - Guide de gestion et accompagnement technique des exploitations - Guide de demande de subvention sur FDSS		
	1.1.2	Mettre en place une Base de données sur les références techniques et les référentiels technico-économiques	Une Base de données sur les produits de recherche et les résultats technico-économiques des Adhérents		
	1.1.3	Mettre au point des outils d'aide à la décision	1 boîte d'outils d'aide à la décision		
	1.1.4	Améliorer, adapter, capitaliser et traduire en langues nationales les outils d'aide à la décision	Outils d'aide à la décision traduits en cinq langues nationales		

	LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
	R1.2 : Un dispositif est mis en place et les conditions de sa pérennisation sont créées				
	1.2.1	Recruter les Prestataires et les Conseillers CEF	- 1 Accord de partenriat PADYP-FUPRO - URP Mono-Couffo et Ouémé-Plateau et 4 autres Prestataires privés recrutés - 5 Contrats de prestations signés - 75 Conseillers recrutés		
	1.2.2	Former le personnel des Prestataires (Chargé de Programme et Conseillers)	75 Conseillers et 8 Repondants des Prestataires sont formés sur la démarche CEF suivant le programme de formation prévu		
	1.2.3	Identifier et former les Animateurs Relais par les Adhérents	525 Animateurs Relais identifiés et formés		
	1.2.4	Appuyer l'introduction du CEF dans les curricula de formation des Lycées Agricoles de Médji Sékou et d'Adja-Ouérè	- Protocole de Coopération PADYP-Lycées Agricoles de Médji Sékou et d'Adja-Ouérè - Modules de formation sur le CEF - Enseignants formés sur la mise en œuvre des modules - Elèves formés sur les modules CEF		
	1.2.5	Associer la DICAF et les CeRPA dans la mise en œuvre du CEF	- Protocole de Coopération PADYP-DICAF, DPLR et CeRPA - DICAF et CeRPA participent aux ateliers techniques sur le CEF - CGEA participent aux formations sur le CEF et aux séances de restitution des données des exploitations agricoles		
	1.2.6	Appuyer la mise en place d'un système de prise en charge partielle des indemnités des Animateurs Relais par les Adhérents	- Un système de prise en charge partielle des Animateurs Relais est mis en place - Les Adhérents prennent en charge partiellement les Animateurs Relais		
ACTIVITES	**R1.3 : Les capacités de gestion des Adhérents sont renforcées à travers la rationalisation de leur processus de prise de décision**				
	1.3.1	Informer et sensibiliser les producteurs sur le CEF (démarche, retombées, contraintes et domaines d'application)	Des réunions villageoises d'information et de sensibilisation sont tenues		
	1.3.2	Réaliser le diagnostic des exploitations agricoles familiales	Un diagnostic sommaire par commune d'intervention et des diagnostics ciblés sur les exploitations individuelles accompagnées		
	1.3.3	Constituer les Groupes focaux de Conseil	675 (100%) Groupes Focaux de Conseil		
	1.3.4	Initier les Adhérents aux bases de gestion	18 000 Adhérents ont bénéficié de conseils de gestion		
	1.3.5	Former les Adhérents à l'utilisation des outils d'aide à la décision	6 000 (33%) Adhérents		
ACTIVITES	***R1.4: Les revenus des producteurs sont améliorés à travers une meilleure gestion de leurs facteurs de production et un renforcement de leurs capacités techniques***				
	1.4.1	Réaliser les formations techniques	18 000 Adhérents ont bénéficié de conseils techniques (visites d'échanges, formations proprement dites, etc.)		
	1.4.2	Développer au profit des Adhérents des solutions techniques innovantes	50% des besoins de recherche identifiés sont satisfaits		
	1.4.3	Apporter d'autres appuis	1 800 (10%) Adhérents ont bénéficié de ces appuis (élaboration de plan d'affaires, information sur les opportunités de marché et les sources de financement , etc.)		

	LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
ACTIVITES	**COMPOSANTE 2 : CONSEIL DE GESTION AUX ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS**				
	R2.1: La démarche, les méthodes et outils du CdG-OP sont élaborés et validés par les OP				
	2.1.1	Elaborer la démarche de mise en œuvre, les guides méthodologiques et les outils du CdG-OP	- Démarche du CdG-OP - Guide et outils de gestion des OP de base - Guide et outils du Conseiller CdG-OP - Guide et outils du formateur des Conseillers CdG-OP - Guide de mise en place et de fonctionnement d'un dispositif de CdG-OP		
	2.1.2	Améliorer, adapter et capitaliser la démarche, les méthodes et outils du CdG-OP	Documents de capitalisation du CdG-OP		
ACTIVITES	***R2.2: Un dispositif est mis en place et les conditions de sa pérennisation sont créées***				
	2.2.1	Mettre en place le partenariat de mise en œuvre du CdG-OP	- 3 Accords de partenariat PADYP-ANPC, PADYP-RePAB, PADYP-CRM-MC - 6 Contrats de prestations signés -16 Conseillers CdG-OP recrutés		
	2.2.2	Former et appuyer les Conseillers CdG-OP	-16 Conseillers CdG-OP et 5 répondantsont des OP faltières maîtrisent la démarche CdG-OP et sont formés suivant le programme de formation prévu dans le document de démarche - Des suivi-appuis sont réalisés		
	2.2.3	Capitaliser et diffuser les acquis du CdG-OP	- 1 atelier de lancement du CdG-OP - 2 ateliers communaux de diffusion du CdG-OP - Réunions d'échanges et de concertation avec les partenaires - 1atelier de capitalisation de la démarche		

ACTIVITES	**R2.3 : Les capacités des OP de base en organisation interne, gestion opérationnelle & leur transparence sont renforcées**				
	2.3.1	Améliorer l'organisation des OP de base			
		- Accompagner le processus de reconnaissance des OP	- 2 responsables par OP de base formés en gestion coopérative - 80 OP de base seront enregistrés par an		
		- Former les élus sur leurs attributions (Conseil d'Adimistration, Comité de Contrôle)	Les élus (membres du CA et du CC) sont formés sur les attributions		
		- Appuyer la tenue régulière des réunions statutaires	- Au mopins 1 séance de préparation de l'AG annuelle avec chaque OP - 1 AG annuelle par OP de base		
		- Appuyer la mise en place des outils adaptés de comptabilité	- 2 responsables par OP de base formés sur les outils comptables des OP - 240 OP accompagnées utilisent les outils comptables proposés -240 OP de base appuyées élaborent des programmes et budgets réalistes et des rapports techniques et financiers		
	2.3.2	Appuyer les OP à élaborer leurs plans d'actions, à les mettre en œuvre et à les évaluer et à les mettre en oeuvre	- 1 diagnostic et 1 plan d'action par OP de base qui est mis en oeuvre - 2 responsables par OP de base formés en diagnostic et élaboration d'un plan d'actions		

	LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
ACTIVITES	**R2.4: Les capacités des OP de base pour développer des activités économiques & de services rendus pour leurs membres sont renforcées**				
	2.4.1	Accompagner les OP de base à mieux maîtriser la commercialisation des produits	- 2 responsables par OP de base appuyées sont formés aux techniques de commercialisation groupée - 23 (75%) OP de base utilisent la gamme d'outils de commercialisation proposée - 1 système de commercialisation groupée est mis en place au niveau du RéPAB et du CRM-MC - La commercilisation groupée de l'ananas au niveau des OP appuyées a augmenté de 2 à 15%		
	2.4.2	Améliorer la gestion des intrants par les OP de base			
		- Appuyer la mise en œuvre du nouveau mécanisme de caution solidaire de l'AIC	- 2 responsables par OP de base formés dans l'utilisation des outils de gestion des intrants coton - 158 (75%) OP de base appuyées en zone coton utilisent les outils proposés - Chaque Conseiller participe au Comité Communal Intrants Coton - Chaque Conseiller participe au moins à 5 Comités Locaux Intrants Coton		
		- Appuyer les OP en zones ananas et maraîchage à mettre en place un mécanisme d'approvisionnement en intrants	- 2 responsables par OP de base formés dans l'utilisation des outils de gestion des intrants - 23 (75%) OP en zone ananas et maraîchage appuyées utilisent les outils proposés - 1 système d'approvisionnement en intrants est mis en place au niveau du RéPAB et du CRM-MC		
ACTIVITES	**R2.5: Les capacités des OP de base en gestion stratégique sont renforcées**				
	2.5.1	Appuyer les OP dans l'élaboration des plans d'affaires/dossier de demande de financement			
	2.5.2	Former les OP sur les techniques de négociation et de gestion des contrats			

	LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
ACTIVITES	**COMPOSANTE 3 : COORDINATION ET SUIVI-EVALUATION DU PROGRAMME**				
	R3.1 : Un système de Suivi-Evaluation est mis en place et est opérationnel				
	3.1.1	Elaborer le manuel de Suivi-évaluation	1 manuel de suivi-évaluation est élaboré		
	3.1.2	Organiser une mission d'appui à la finalisation du dispositif opérationnel de suivi-évaluation	- Cadre logique amélioré - Manuel S&E avec fiches et tableaux de bord finalisés - Base de Données du suivi-pilotage finalisé - Rapports de mission		
	3.1.3	Concevoir et mettre en place les Bases de Données du suivi du Programme	- 1 Base de données CEF - 1 Base de données CdG-OP - 1 Base de données du suivi pilotage du Programme - 1 Base de données documentaire		
	3.1.4	Renforcer les capacités des acteurs pour une appropriation du système du Suivi-Evaluation			
		Formation des Prestataires sur le S&E	- 7 Prestataires et 91 Conseillers formés sur les outils du suivi-évaluation - Supports de suivi-évaluation mis à la disposition des Prestataires		
		Formation des Conseillers CEF à l'utilisation de la Base de Données d'accompagnement des Adhérents	5 Prestataires et 75 Conseillers formés à l'utilisation de la Base de Données d'accompagnement des Adhérents		
		Formation des Conseillers CdG-OP à l'utilisation de Base de Données d'accompagnement des OP de Base	2 Prestataires (CRM-MC et RéPAB) formés et 16 Conseillers à l'utilisation de Base de Données d'accompagnement des OP de Base		
	3.1.5	Appuyer, suivre et capitaliser les activités des Prestataires CEF et des structures de mise en œuvre du CdG-OP	- Missions de suivi-appui-conseils - Documents de capitalisation des expériences pertinentes - Réunions d'échanges et de planification des activités - Réunions trimestrielles d'échanges - Revues annuelles de suivi-évaluation		
	3.1.6	Mettre en place un dispositif de suivi d'impacts du Programme	- 1 dispositif de suivi d'impacts du Programme est développé et mis en place en articulation avec la mission d'étude de l'impact du CEF - Les partenaires sont associés à la mise en place du dispositif du suivi d'impacts		
	R3.2 : Le pilotage du Programme est assuré				
	3.2.1	Acquérir les équipements et matériel de tavail de la CELCOR			
	3.2.2	Tenir les réunions des Comités Technique et de Pilotage	- 2 réunions du Comité de Pilotage - 2 réunions du Comité Technique		
	3.2.3	Réaliser des concertations avec les partenaires pour la mise en œuvre du PADYP	- Réunions de concertations		
	3.2.4	Réaliser les évaluations	- 1 étude de référence - 1 évaluation à mi-parcours - 1 évaluation finale		

Annexe 8 : Glossaire (Rigourd C., Dugué P., 2019)

Conseil agricole : Ensemble des démarches et dispositifs permettant d'apporter un appui aux exploitations Agricoles (productions végétales, productions animales, productions halieutiques) et à leurs organisations dans les domaines de la gestion de la production (choix des techniques, organisation du travail, …), de la gestion économique et des ressources (naturelles, financière, en main d'œuvre) et, de l'acquisition et de la maitrise des savoir-faire et des connaissances.

Service agricole : Tout dispositif permettant à l'agriculteur de faire fonctionner son exploitation tant du point de vue de la production, de la gestion de ses ressources naturelles et de la commercialisation des produits. Les principaux services agricoles sont l'approvisionnement en intrants et équipements, la commercialisation groupée ou individuelle, le crédit agricole, la mécanisation partagée, la fourniture d'eau d'irrigation, la santé animale et le conseil agricole.

- **Services agricoles « matériels » :** Ils correspondent aux services qui fournissent un bien matériel ou en argent : crédit, approvisionnement en engrais, pesticides et semences, santé animale. A la limite si le bien n'est pas consommé il peut être conservé ou revendu.
- **Services agricoles « immatériels » :** Ils correspondent à la fourniture pour l'agriculteur ou l'éleveur d'un conseil, d'une formation qui aura, normalement, des effets et des impacts sur les performances de son exploitation. Il ne pourra pas revendre ce bien, le prêter ou le louer.

Conseil de gestion (appliqué à l'exploitation agricole) :
Le conseil de gestion est une méthode qui prend en compte l'ensemble de la situation d'une exploitation et cherche, en dialogue avec le paysan, un cheminement d'amélioration qui s'étend souvent sur plusieurs années (Faure et Kleene, 2004).

Le conseil de gestion est un processus d'accompagnement de bénéficiaires (volontaires ou demandeurs) permettant d'améliorer leurs capacités d'analyse, de décision, de résolution de leurs problèmes et de mise en œuvre de solutions. Il est caractérisé par une démarche - l'approche globale –, une méthodologie - le cycle de la gestion -, une pédagogie - l'accompagnement -, des outils appropriés pour la gestion, des compétences spécifiques (Rigourd et al., 2014).

Conseil à l'exploitation familiale (CEF) : Démarche d'accompagnement des exploitations agricoles familiales qui vise à renforcer les capacités des agriculteurs et des membres actifs de sa famille à maîtriser leur système de production en prenant en compte :

- L'ensemble des activités de l'exploitation ;
- Les dimensions techniques mais aussi économiques et parfois même juridiques de la gestion de l'exploitation ;
- la complexité des systèmes de production tant du point de vue technique, économique, environnemental et social

De ce fait ce n'est pas une démarche standardisé mais qui doit être adaptée à chaque contexte qui amène le producteur, avec l'appui du conseiller, à prendre des décisions spécifiques en vue d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés (Dugué et Faure, 2003 ; Faure et al., 2004).

Conseil de gestion appliqué aux organisations professionnelles agricoles : Démarche d'accompagnement des organisations professionnelles agricoles qui vise à renforcer les capacités collectives ainsi que celles des responsables élus et des salariés afin qu'ils maitrisent le développement de leurs activités et assurent la durabilité technique, économique et sociale.

Conseil d'entreprise : Démarche de conseil pour des structures de production (exploitation agricole) ou de services (centre de prestation de services) ayant atteint un bon niveau d'organisation et maitrisant les principes de la gestion. Le conseil d'entreprise répond aux objectifs d'amélioration de la gestion de sous-systèmes ciblés ou de l'ensemble de l'entreprise (Rigourd et al., 2013). Le conseil spécialisé ou d'entreprise est un conseil ponctuel (expertise) : diagnostic stratégique ou spécifique sur un domaine ou fonction de l'entreprise ciblée, étude et accompagnement de projets (business plan), études générales, rachat et/ou transmission d'exploitations et/ou d'entreprises agricoles, conseil juridique, fiscal, social, patrimonial, environnemental, marketing, organisation, qualité, ressources humaines,… (Ambre Conseil / CERFRANCE).

Appui-conseil : Terme générique proche de celui de Conseil agricole (cf. supra) en accordant plus d'importance aux relations du conseil avec les autres services agricoles.

Accompagnement : posture et méthode d'intervention auprès des producteurs et des responsables d'OP visant à les aider pour l'atteinte de leurs objectifs. Cette méthode mobilise dans la durée (plusieurs mois ou années) la formation, le suivi des activités, l'évaluation participative, l'aide à la recherche de solutions, etc. (en anglais coaching).

Dispositif de conseil : Ensemble des ressources et des procédures mobilisées pour réaliser le conseil agricole. Le dispositif comprend (i) les ressources humaines, logistiques et financières, (ii) les instances de pilotage, de gouvernance, de capitalisation et de suivi-évaluation et (iii) les savoirs et savoir-faire mobilisées (démarches, outils, etc.).

Vulgarisation Agricole : Ensembles des démarches et des dispositifs à l'échelle d'un pays ou d'une région visant à faire connaitre les innovations techniques pouvant résoudre les problèmes de différents natures rencontrés par les producteurs et/ou les autres acteurs des filières et des territoires ruraux. Outre l'information des producteurs la vulgarisation agricole vise aussi à les former à une bonne utilisation des nouvelles pratiques proposées (synonyme usuel : conseil technique).

Autre définition : La vulgarisation agricole consiste à partager les résultats de la recherche et les savoir-faire avec les agriculteurs, mais aussi à les aider à exploiter une plus large part de la chaîne des valeurs (Hailn, 2012).

Transfert de technologie : Démarche consistant à transposer une innovation technique d'une situation d'expérimentation ou d'adoption à une situation rurale où elle n'est pas connue. Le transfert se fait généralement du secteur de la recherche vers celui de la production ou encore du secteur de la production dans une région ou un pays donnée vers une autre région.

Plateforme d'innovation : Structure formelle ou informelle caractérisée par une diversité de parties prenantes publiques et privées regroupées pour la réalisation d'un objectif commun d'amélioration des processus de production, transformation et commercialisation (un ou plusieurs éléments de la chaine de valeurs sont concernés). Selon le CORAF (2012) « La plateforme considère l'innovation comme étant un processus systémique dynamique et reconnaît que l'innovation peut naître de plusieurs sources, des interactions complexes et du flux d'informations. L'innovation se compose de trois éléments de base: (i) - technologie, y compris de nouvelles variétés ou races et les pratiques de gestion des sols ou de l'eau ; (ii) organisationnel dans le sens d'organiser et de transmettre des connaissances suivant une nouvelle méthode, et (iii) institutionnel en matière de règles, cultures, valeurs, normes, comportements, politiques et lois. ».

Formation de base : formations dispensées aux enfants et jeunes durant les cycles élémentaires, secondaires et supérieurs tant dans le domaine de l'enseignement général que professionnel.

Formation continue ou formation professionnelle : formation dispensées aux adultes maitrisant un métier ou souhaitant se convertir à un nouveau métier.

Les fonctions régaliennes de l'Etat : on appelle fonctions régaliennes les fonctions qui relèvent exclusivement de l'Etat et qui ne peuvent faire l'objet de délégation. La liste des fonctions régaliennes peut varier selon les systèmes ou courants de pensées politiques des pays : il s'agit en général de faire les lois, émettre de la monnaie (par la banque centrale), lever les impôts, lever et gérer une armée et les forces de police, faire la guerre, signer la paix, assurer la douane, assurer la sécurité intérieure, rendre la justice, accorder des grâces, réaliser des infrastructures publiques, etc. On distingue souvent les fonctions régaliennes exclusivement réservées à l'Etat, les fonctions économiques relevant du secteur privé et les fonctions partagées entre le secteur public et le secteur privé. Ainsi la formation de base, supérieure et professionnelle et la santé sont de plus en plus partagées entre le secteur public (ce qui permet de fournir formations et soins à tous) et le secteur privé pour des citoyens en mesure de payer. Mais dans tous les cas l'Etat réglemente et contrôle l'ensemble de ces services, publics et privés.

Dans le secteur agricole, le recentrage de l'Etat sur ses fonctions régaliennes signifie en général qu'il crée les conditions d'un développement économique et social du secteur agricole à travers la définition et la participation à la mise en œuvre de la politique agricole et la définition des règles du jeu entre les différents acteurs institutionnels (textes législatifs et réglementaires). Il peut aussi assurer des fonctions de contrôle (importation et production de semences, importation de pesticides, etc.) et d'agrément (vétérinaires, semences, pesticides, etc.). Le recentrage du rôle de l'Etat l'amène donc à se désengager des fonctions de production, de transformation, de commercialisation et des services agricoles (crédit, conseil, approvisionnement en intrants, etc.).

Selon ces définitions des « fonctions régaliennes », toutes les fonctions transversales du conseil agricole ne relèveraient pas exclusivement de sa compétence, mais au contraire certaines pourraient être partagées avec la profession agricole. De même, un recentrage de l'Etat sur ses fonctions régaliennes l'amènerait logiquement à se désengager (progressivement) du conseil opérationnel de terrain.

Comme mentionné plus haut, la définition des fonctions régaliennes varie selon les systèmes et les courants de pensées, il n'y a donc pas de position unique. Ainsi, ce que l'Etat souhaite conserver comme mandat exclusif et ce qu'il souhaite partager avec d'autres acteurs est un choix politique.

Annexe 9 : Architecture de la boîte à outils CEF et CdG-OP

La boite à outils du conseil agricole regroupe sur le site www.conseil-agri.com l'ensemble des outils développés par le PADYP. L'architecture du site est claire et facile de navigation grâce à une séparation bien articulée selon les objectifs et les potentiels utilisateurs des outils. Nous indiquons entre parenthèses le nombre de fichiers associés quand il y en plus d'un. Les fichiers sont des documents Excel réutilisables ainsi que des documents Word, pdf, vidéos ou posters informatifs.

1. **Outils CEF**
    - Pour les adhérents
        - Fiches techniques
            - ✓ production animale (39),
            - ✓ production végétale (28)
            - ✓ transformation (6)
        - Outils de gestion
            - ✓ De collecte : cahier de caisse, cahier de stock, Cahier d'Utilisation de la Main d'Oeuvre
            - ✓ De synthèse : fiche lot, fiche de synthèse mensuelle de stock, tableau des flux mensuels de trésorerie
            - ✓ D'analyse : coût de production, fiche de calcul des marges
            - ✓ De prévision : fiche parcellaire de prévision, plan de campagne agricole
    - Pour les conseillers
        - Catalogue outils de gestion et de projet
        - Guide animateurs
            - ✓ Animateurs relais
            - ✓ Animateur conseiller
        - Guides méthodologiques (13)
    - Pour les gestionnaires
        - Guides renforcement des capacités du dispositif (2)
        - Outils de suivi-évaluation (12)

2. **Outils CdG-OP**
    - Pour les OP
        - Outils de contrôle (PV contrôle et réunion)
        - Outils de gestion
            - ✓ Gestion des stocks (2)
            - ✓ Comptabilité (4)
            - ✓ Transparence (5)
            - ✓ Programmation(1))
    - Pour les conseillers
        - Guides méthodologiques (5)
        - Outils de suivi-évaluation (9)
    - Pour les gestionnaires
        - Outils de suivi-évaluation (7)

3. **Résultats technico-économiques (8 fiches de synthèse par culture)**

4. **Documents de capitalisation**
    - Notes de capitalisation (5)
    - Posters (2)
    - Vidéos (3)

Annexe 10 : Représentation schématique de la démarche CEF du PADYP (d'après rapport Final PADYP, SOFRECO MAEP AFD, Cotonou, Bénin, Septembres 2016)

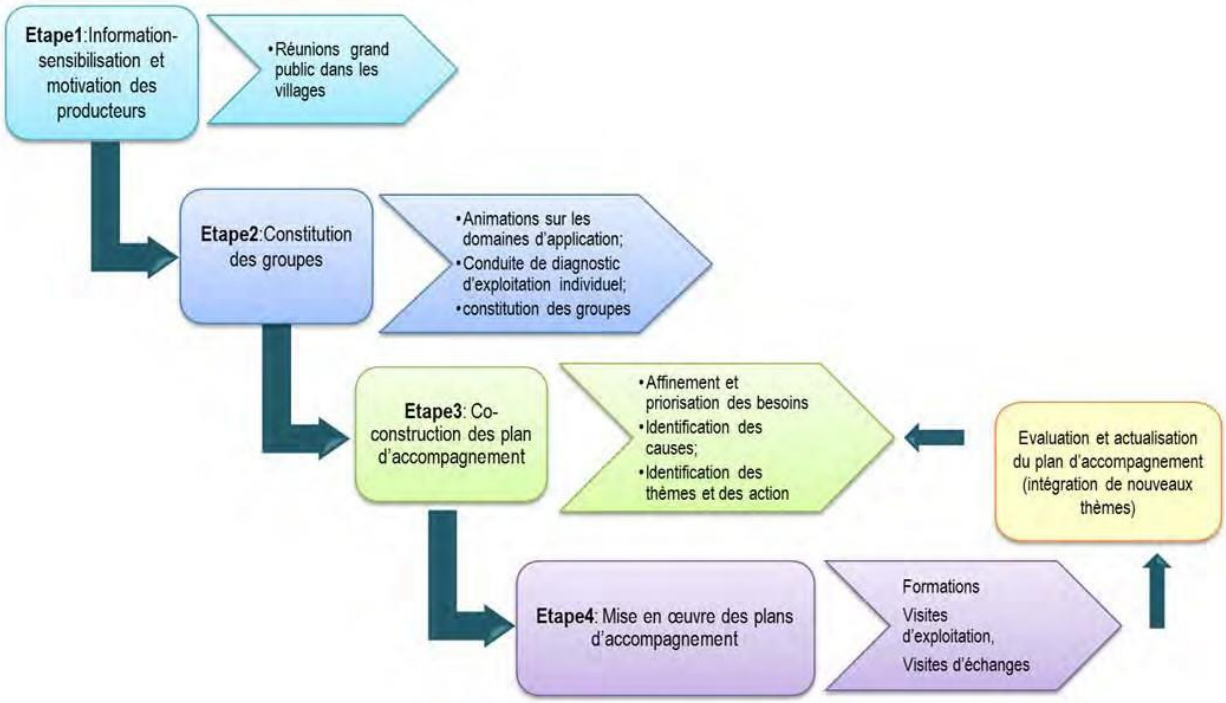


Figure 1 : Etapes de mise en place du CEF/PADYP auprès des adhérents regroupés en Groupe Focaux de Conseil GFC (source SOFRECO, MAEP, AFD, 2016)

Commentaires : Si les étapes 1 et 2 n'ont pas posé de problème majeur, il a été plus difficile d'élaborer et de réviser les plans d'accompagnement des GFC qui devaient reposer sur les besoins de conseil identifiés par les adhérents CEF . dans un premier temps des diagnostics sur le fonctionnement des exploitations des adhérents devaient être réalisés afin de faire remonter les questions communes à une majorité d'adhérents du GFC (à traiter collectivement) et des questions spécifiques à quelques producteurs (pouvant etre traiter par un conseil individualisé). Cette méthode de diagnostic à l'échelle des exploitations en considérant leur diversité s'est avéré trop compliquée et a été laissée de côté. La construction des plan d'accompagnement a été ensuite standardisée en mettant en avant l'apprentissage des outils du CEF et en second plan la résolution des problèmes identifiés.

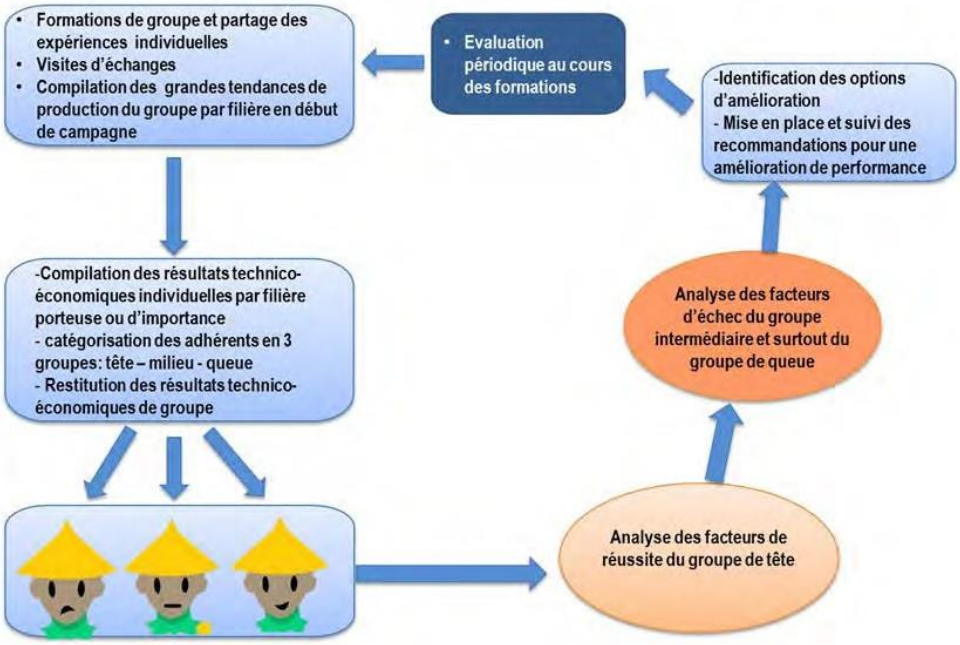


Figure 2 : Processus de mise en œuvre du conseil de groupe du CEF/PADYP (source SOFRECO, MAEP, AFD, 2016)

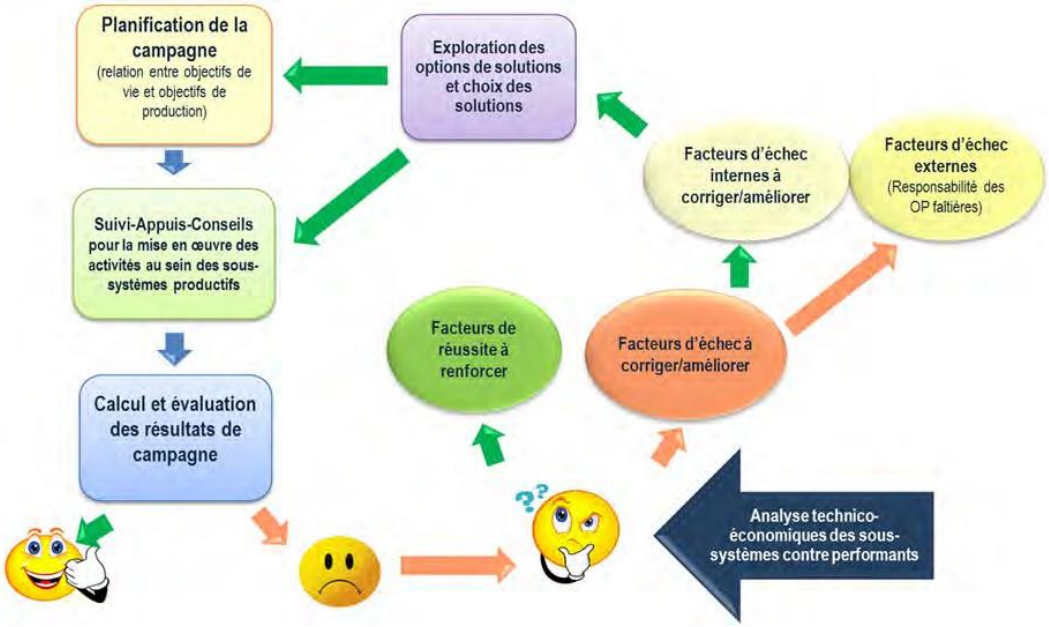


Figure 3 : Processus de mise en œuvre du conseil individuel pour un adhèrent au CEF/PADYP (source SOFRECO, MAEP, AFD, 2016)

Commentaire : selon les responsables de composante PADYP à la CELCOR interviewés il s'avère que le conseil individuel a été très peu réalisé ou alors pour quelques exploitations à leur demande. Le conseil individuel est un exercice complexe surtout quand il s'agit d'aborder la stratégie annuelle ou pluriannuelle de l'exploitation : choix de cultures et d'élevages, choix d'équipement et d'investissements majeurs (achats de terre). Le conseil individuel s'est surtout limité à la prescription de recommandations techniques en début et en cours de campagne, un conseil pour le pilotage des ateliers de production.

Annexe 11 : Méthodologie de construction des référentiels technico-économiques (RTE) issus et alimentant la démarche CEF

Les RTE (Résultats Technico-Economiques) sont des données technico-économiques collectées sur différentes cultures (maïs, soja, coton, riz, sorgho, igname, manioc, etc.) auprès des adhérents CEF au cours des campagnes agricoles 2012-2013 (2ème saison des pluies) et 2013-2014 (1ère et 2ème saison). Ces RTE peuvent être diffusées et utilisées au-delà des GFC par les projets et programmes et les structures publiques. Elles peuvent être consultées encore aujourd'hui sur le site http://conseil-agri.com ou la boite à outils du CEF et du CdG-OP confiée à la DQIFE-MAEP et à la FUPRO.

Ces données sont en grande partie collectées par les conseillers CEF au profit des adhérents CEF, à l'aide des fiches parcellaires de prévision et de réalisation des opérations culturales. Dans le processus d'accompagnement des adhérents, ces données sont utiles pour faire des restitutions technico-économiques individuels et de groupe d'une part et pour servir à concevoir des études de cas et des exercices en vue de la formation des producteurs d'autre part.

Les producteurs eux-mêmes (ou leurs enfants), le plus souvent les C-CEF (et dans quelques cas les AR) remplissent la fiche de suivi de la production en notant toutes les consommations intermédiaires, les quantités d'intrants utilisés, le nom de la variété, la densité de semis, le type de techniques culturales employées, la quantité de travail (en HJ) familiale et salarié/journalier (rémunéré), le coût du travail correspondant, la quantité produite et le prix de vente. Avec ces données la fiche de calcul sous Excel fournit rapidement : le rendement/ha, le produit brut, la marge après remboursement des intrants/ha (MARI/ha), la Marge Brute/ha.

L'ensemble des résultats obtenus pour une culture et relatives à une zone agroécologique définit comme homogène du point de vue agro-climatique) sont agrégées et analyser séparément pour produire la RTE de la culture X pour la zone Y (cf. http://conseil-agri.com)

Pour une zone donnée les RTE sont présentées selon 3 catégories de marge brute croissante : faible marge brute (parfois même marge négative), moyenne et bonne. Pour chacune de ces catégories le coût de production est exprimé en FCFA par KG de produit obtenu (exemple ci-dessous, catégorie « bonne MB » le coût de production du maïs varie de 39 à 89 FCFA par kg de maïs) et non pas en FCFA par ha de culture comme cela se fait habituellement. La marge brute présentée dans les RTE zonales est aussi exprimée en FCFA par Kg de produit obtenu (pour le même exemple elle est positive et varie de 41 à 91 FCFA par Kg de maïs produit).

Commentaire : Cette présentation de la MB et du coût de production est étonnante et très conceptuelle pour un producteur et même pour tous les acteurs du secteur agricole. Habituellement ces indicateurs sont présentés par ha : MB/ha en FCFA, coût de production par Ha en FCFA car c'est comme cela que les producteurs raisonnent

Figure 1 : fiche synthétique de résultats technico-économiques du maïs de la zone agro-écologique 2

Les limites de la méthode de production des RTE

Le PADYP soulignaient en 2016 les limites de ce travail de production et d'utilisation des RTE, rappelées par les cadres de la CELCOR interviewés : « Les résultats issus du traitement des matrices de données technico-économiques de la campagne 2013-2014 doivent être considérés tels des Résultats Technico-Economiques (RTE) et non des référentiels,… » Les matrices de données paraissent en l'état incomplètes et ne sont pas de nature à permettre d'identifier et de faire une analyse pertinente des différents systèmes de culture réalisés par les adhérents.

La seconde limite est relative à la difficulté d'inclure dans les matrices de données, les informations relatives aux pratiques culturales des producteurs qui parfois peuvent déterminer fondamentalement les performances des systèmes de culture déployés.

La troisième limite concerne la faible fiabilité de certaines données (appellations de certaines semences améliorées, densités de semis, nombre d'homme-jour de travail et quantités d'herbicide ou d'insecticide) et des erreurs dans le remplissage des fiches papier puis dans la transcription dans les fichiers Excel »

Le dispositif de collecte des données pour les RTE dans l'Oumé Plateau, CEF UDP FUPRO

Dans cette région 10 C-CEF ont réalisé pendant plusieurs campagnes agricoles la collecte des données pour le calcul des référentiels technico-économiques pour 2 productions végétales (maïs, niébé) et la pisciculture. Pour cela chaque C-CEF a mobilisé 5 producteurs volontaires par GFC qui s'engagent à suivre les productions par sole (l'ensemble des parcelles de l'exploitation pour la culture retenue) ou par atelier d'élevage. Pour le dispositif d'ensemble suivi par un C-CEF, 7 GFC, soit 35 producteurs, sont suivis pour la spéculation qu'il aura retenu de suivre et d'évaluer. Ainsi à l'échelle de l'UDP, 350 parcelles (ou soles) de niébé et 350 de maïs auraient dû être suivies. Le nombre d'ateliers piscicoles suivis est bien moindre du fait du nombre moins important de bassins piscicoles que parmi les adhérents CEF de ce département.

Les producteurs remplissent eux-mêmes la fiche de suivi de la production depuis l'installation de la culture/élevage jusqu'à la vente des produits. Pour cela ils peuvent demander l'appui de l'animateur relais (AR). Les C-CEF contrôlent régulièrement le remplissage de ces fiches durant tout le cycle de production en passant voir les producteurs « CEF + RTE » une fois tous les 15 jours. Après la récolte et la pesée de la production (ou son évaluation en sacs puis conversion en kg) les fiches sont collectées par le C-CEF qui assure la saisie des données sur le fichier Excel ad hoc qu'il maitrise et son ordinateur portable. Chaque C-CEF transmet sa base de données à son supérieur (coordonnateur CEF FUPRO pour cette région) qui regarde la qualité des données, procède à l'agrégation et transmet la base de donnée régionale au S&E de la CELCOR.

Le dispositif de collecte des données pour les RTE dans la zone d'intervention du MRJC.

Le MRJC géré une équipe de 10 C-CEF et accompagnait environ 2.200 producteurs adhérents CEF. Pour la production des RTE les conseillers mobilisant les adhérents des GFC qu'ils suivaient directement sans prendre en compte les GFC en prise direct avec les animateurs relais. Ainsi chaque C-CEF faisait enregistrer les données des ateliers sélectionnés dans leur zone d'intervention par les producteurs de leurs GFC avec les fiches de suivi de parcelles ou d'élevage. Le MRJC s'est concentré sur les cultures vivrières (maïs, soja, niébé, arachide...) et le coton. Une seule parcelle pour chaque culture ciblée dans la zone est suivie par le producteur avec l'appui du conseiller. De ce fait ce suivi permet d'avoir une idée de ce qu'il s'est passé sur une des parcelles de maïs par exemple mais pas sur la sole c'est-à-dire toutes les parcelles de maïs de l'exploitation. Ainsi le remplissage de quelques fiches de suivi de parcelle dans les exploitations « CEF RTE » ne permettait pas au producteur ni au conseiller d'évaluer l'écart entre les activités programmées (fiche de planification) et celles réalisées avec les performances obtenues.

Ensuite le traitement et l'analyse des données pour la production de RTE suivent la même méthodologie que celle exposée pour l'UDP Ouémé Plateau.

Annexe 12 : Compte-rendu d'entretien des focus-group avec les producteurs et les OP

1. Compte-rendu des échanges avec les anciens bénéficiaires et acteurs locaux du CEF/PADYP : Allada 29/01/2020

Participants : une quinzaine d'adhérents au CEF, en majorité des hommes, dont 4 animateurs-relais

Points de vue et témoignages des AR et bénéficiaires du CEF - PADYP

Qu'est-ce que le CEF vous a apporté ?
Le CEF a apporté plusieurs changements liés à :
- L'amélioration de l'exploitation
  - Agrandissement du cheptel et appui technique pour l'élevage avec une recherche de conseil pour la commercialisation et la recherche de débouchés
  - Augmentation de la production d'ananas et meilleure maîtrise des dates car elles sont notées
  - Investissement dans des activités de transformation : ananas, noix de lame
- L'amélioration de la gestion
  - Le CEF est un bon apprentissage qui permet de mieux maîtriser les entrées et sorties d'argent et de rationaliser les dépenses ;
  - Pour certains, le CEF permet de voir les marges dégagées et d'investir dans d'autres activités. Il faut arriver à être autonome sur ces analyses ;
  - « *j'ai mieux compris la gestion de l'argent au moment des ventes et je limite les dépenses en tous sens. Ca me permet de voir ce qui peut être dégagé pour la rémunération, pour les investissements… Il y a moins de confusions entre l'argent de l'exploitation et mon argent ou celui du ménage* ».
  - Une meilleure gestion des ressources, des investissements et de la rentabilité
  - L'utilisation du journal de caisse permet de voir le détail des ressources et des dépenses

L'usage des outils de gestion
- Avant c'était obligatoire donc c'était fait. Maintenant, avec l'habitude on a laissé et tout se fait dans la tête. On continue parfois un peu ;
- C'est une négligence car avec l'écriture on fait la part des choses, on voit ses forces et ses faiblesses
- « *Parfois, quand on écrit, on voit toutes les choses et ca donne des maux de têtes* »
- « *Je suis non alphabétisé mais je continue à remplir les outils, c'est mon enfant qui le fait* »

La contribution financière au CEF
- « *Les pesanteurs du milieu font qu'il est difficile de contribuer au financement du conseil* »
- « *L'idéal est de continuer sans cotisation mais plutôt de prélever l'argent pour le conseil* »
- « *Parfois, on paye l'animateur-relais à travers des gestes, des invitations* »

Existe-t-il des formes de conseil depuis la fin du PADYP ?
- Les agents ont continué mais cela s'est arrêté avec les réformes du MAEP, ce sont plutôt des formations tous azimuts maintenant
- En cas de besoin, on continue à appeler les animateurs-relais ou les conseillers, ce n'est pas officiel mais les relations continuent

Y a-t-il des attentes en termes de conseil pour le futur, lesquelles ? Comme procéder s'il y avait un nouveau projet avec du CEF
- Un besoin de formation plus long sur la gestion pour davantage d'accompagnement et avoir l'habitude de noter les choses
- Formation au niveau de montage de projets pour acquérir des équipements ou investir (mais cela a un coût)
- Négociation financière et crédit
- Equipement et infrastructures : tracteurs, forage,…
- Trouver des débouchés et être formé sur la prospection et la négociation

2. Compte-rendu des échanges avec les anciens bénéficiaires et acteurs locaux du CEF/PADYP : Komiéguéa Ndali 31/01/2020

Participants : Une dizaine de participants (2 conseillers CEF, 2 animateurs relais, 8 adhérents au CEF) en majorité des hommes, appartenant à deux GFC (K1 et K2).

Un des ex C-CEF réside à Parakou et vend des produits vétérinaires et fait du conseil en élevage (à son compte), le second y travaille dans un projet et continue d'animer le microprojet communautaire d'apiculture financé sur les FDSS.

Points de vue et témoignages des AR et bénéficiaires du CEF - PADYP

Qu'est-ce le CEF vous a apporté ?
Que du positif « *il y a beaucoup de différences entre nos exploitations et celles des producteurs qui n'ont pas bénéficié du CEF* »

« *D'abord des progrès technique car nous avons été bien formés en production de maïs et de soja* ». Sans toutefois préciser ce qu'il y avait de nouveau dans les conseils techniques pour le maïs, culture bien connue dans la zone, pour le soja cela peut se comprendre car en 2011 c'était une nouvelle culture pour bon nombre de producteurs de cette région.

« *On a redécouvert l'intérêt des rotations que l'on avait tendance à négliger, on avait trop tendance à faire deux ou trois années de coton de suite* »

Dans le domaine de la gestion, les ex adhérents disent :

- Pratiquer la gestion des stocks de maïs en faisant divers lots de sacs (vente, sécurité, alimentation familiale, don). Ils ont acquis des connaissances précises pour calculer la quantité à consommer par mois/semaine. [C'est tout de même étonnant que cette pratique n'était pas habituelle avant le PADYP car ce n'est que du bon sens]
- Mieux raisonner leur assolement (choix des surfaces de chaque culture) en fonction de leurs moyens de production, de leur trésorerie, de la surface en terre selon leur qualité…
- Amélioration des conditions de conservation des produits, et aménagement des locaux de stockage
- Amélioration des revenus et investissement dans l'épargne bétail

L'usage des outils de gestion (collecte, synthèse, analyse, planification)
Du temps du PADYP : ils utilisaient surtout le cahier de caisse pour avoir une idée des recettes et des dépenses et déceler ce qui était couteux ou rapportait beaucoup. « L*e cahier de caisse c'est très bien mais le remplir tous les jours c'est difficile* », « *Les C-CEF et les AR nous poussaient à remplir les cahiers, c'était obligatoire pour tous ceux qui écrivaient mais on pouvait se faire aider* ».

Les outils pour analphabètes étaient utilisés avec des animations et des photos pour expliquer ce qu'est la gestion.

Aujourd'hui : Aucun des adhérents CEF n'utilise ces outils mêmes pas les AR « *C'est difficile et long de remplir cahier et fiches et ce n'est pas vraiment nécessaire* » « *Apres deux ou 3 ans on comprend comment il faut raisonner, il n'y a plus besoin de noter les sacs à garder, à vendre etc.* »

La prise ne charge de l'indemnité de l'AR par les membres du GFC
« *On a travaillé collectivement dans les champs de l'AR chaque mois en saison agricole (surtout pour le sarclage manuel) pour l'aider mais on n'a jamais cotisé de l'argent* »

Le GFC a-t-il débouché sur de nouvelles actions collectives ?

Après la fin du PADYP (retrait des C-CEF du GRAPAD) « *nous sommes restés solidaires entre nous afin de s'entraider en cas de besoin pour le travail si maladie et en cas de problème grave (santé, décès), mais rien n'a été formalisé sous la forme d'un groupement déclaré* ».

Y a-t-il des attentes en termes de conseil pour le futur, lesquelles ? Comme procéder s'il y avait un nouveau projet avec du CEF ?
Selon les producteurs il faudrait combiner plusieurs choses : le CEF, le conseil en commercialisation, la distribution de bonnes semences et l'accès facilité aux intrants.

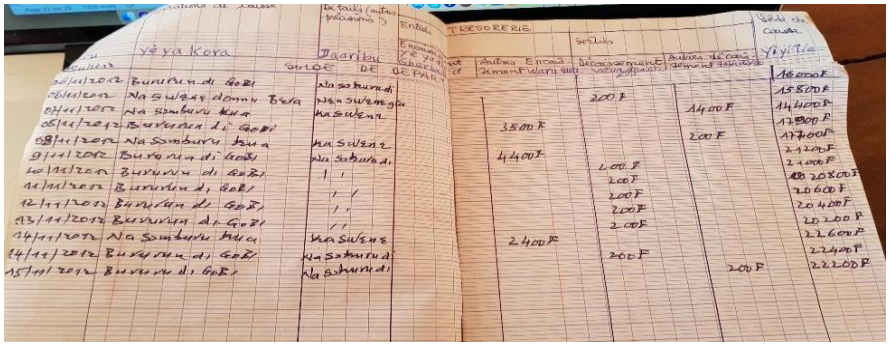
Effets et impact du CEF sur votre exploitation et votre ménage
L'utilisation des outils du CEF ont permis aux adhérents de bien fixer les besoins incompressibles du ménages (quantité de mais, volume financier…) et de mieux planifier les dépenses.

Deux producteurs parmi eux ont bénéficié d'un microprojet MIP, Ils ont procédé par tirage au sort parmi les proposants de MIP pour ne retenir qu'un dossier par GFC à présenter au FDSS/PADYP :

- La construction d'un poulailler avec l'équipement de base pour la volaille (abreuvoirs, mangeoires) mais le bâtiment est vide aujourd'hui car le producteur n'a pas su gérer la santé des poulets/poules à l'intérieur du bâtiment « *je préfère que mes poules se baladent, elles sont moins malades ainsi* »;
- Un lot d'équipements pour le second : égreneuse à maïs + équipement de culture attelée, le tout fonctionne toujours.

Le C-CEF ne leur avait pas parlé de cette possibilité de MIP ce n'est venu que sur le tard « mais ce fut une bonne surprise. Ailleurs il y a eu un MIP collectif avec financement de ruches et du matériel d'apiculture « Le groupement produit 15 bidons de miel car dans leur village il y a beaucoup d'anacardier qui facilite cette production ».

Beaucoup d'entre eux surtout les AR et les alphabétisés ont maintenant des responsabilités en tant que président, trésorier, gestionnaire des intrants ou secrétaire des CVPC. D'autres sont secrétaire de l'APE ou du CECI (caisse épargne crédit). Mais ces prises de responsabilité « ça rapporte plus au village qu'à nous »



3. Compte-rendu des échanges avec les anciens bénéficiaires et acteurs locaux du CEF/PADYP : Gounourou 1/02/2020

Participants : 12 producteurs et productrices dont 2 AR (Hommes) et deux conseillers CEF
Tous faisaient du coton au temps du PADYP et continuent aujourd'hui. Les femmes ont eu tendance à arrêter le coton dans leur parcelle individuelle.
Tous les participants ont un compte CELCAM ou autres IMF.

Points de vue et témoignages des AR et bénéficiaires du CEF - PADYP

Qu'est-ce le CEF vous a apporté ?
<u>Beaucoup de choses positives</u>

« *Avant je naviguais à vue sans programmer à temps mes activités. Maintenant je planifie la campagne en saison sèche* (= je détermine les surfaces de chaque culture et les besoins en intrants*) avec les actifs de ma famille, je discute plus avec eux* ».
Une femme : « *j'ai apprécié les formations techniques, je connais bien les doses d'engrais à utiliser pour obtenir une bonne production* ».
« *La gestion apporte surtout une réduction de la consommation de céréales, moins de don, moins de gaspillage. Avant je dépense 1 sac/mois maintenant 1/sac suffit. J'ai pu m'acheter un bœuf avec la différence* ».
« *J'ai su mieux calculer la surface à cultiver, j'en faisais trop et ensuite j'ai décidé de réduire ma superficie. Mais mon frère a voulu récupérer la terre en jachère. Mais ma production de maïs a été plus grande malgré la réduction de surface* »

Mais aussi certaines négatives : « *on est qualifié d'avare par nos voisins, on donne moins qu'avant* ». « *On a la réputation de discuter trop des prix de vente de nos produits. Les commerçants du grand marché à coté nous en veulent pour faire augmenter les prix d'achat du riz paddy au moment des ventes* ».

L'usage des outils de gestion (collecte, synthèse, analyse, planification)
Du temps du PADYP « *Le cahier de stock était utilisé, depuis je n'ai, plus de problèmes de soudure* » On peut s'étonner que dans la région de Kandi il peut se trouver encore des familles en difficulté à la soudure, vu les surfaces et les rendements moyens en maïs dans cette région.
Aujourd'hui
Les femmes : « *les outils étaient trop difficiles à remplir même avec nos enfants, difficile de comprendre l'analyse ensuite mais cela donnent des idées et des connaissances. Depuis 2015 on a tout arrêté surtout nous els femmes non alphabétisées mais on à notre « feuille de route » dans la tête* ».

Un seul homme, adhèrent et AR, a gardé son cahier de caisse toujours bien tenu (donc 1 sur 12 participants à la réunion.

Un autre a arrêté en 2018 il tenait aussi à cette époque la fiche de stock céréalier.

Globalement ils ont délaissé les outils proposés lors du CEF mais certains notent des choses importantes sur un cahier/carnet/agenda ou calendrier.

Ils peuvent facilement définir ce qu'est la MB mais ne peuvent pas donner de mémoire un chiffre moyen de MB maïs dans leur village « Cela dépend beaucoup de la main d'ouvre employée, salariée ou familiale (que l'on ne payse pas) ainsi que du rendement obtenu ». Ils se rappellent bien des séances d'analyse collective des Référentiels technico-économiques –RTE- mais n'ont pas gardé en mémoire les chiffres ni les ordres de grandeur.

Ils savent que le soja donne une MB supérieure à celle du maïs « il n'y a presque pas d'intrants à apporter et ça se vend bien, la contrainte principale c'est le manque d'égreneuse adaptée au soja ».

Les AR jouent-ils encore un rôle aujourd'hui ?
Non pas vis-à-vis des anciens du GFC mais via la prise de responsabilités dans le village/la commune.

Le GFC a-t-il débouché sur de nouvelles actions collectives
Un des GFC se réunit encore « Nous sommes restés solidaires et on a toujours notre caisse de solidarité initiée à la fin du PADYP par les GFC . Une caisse solide avec 3 cadenas. A tour de rôle on récupère ce que l'on y a versé cela permet de faire des économies et d'avoir un fonds de sécurité facile à mobiliser. Pour cela on se voit tous les dimanches »

L'autre ne se réunit plus.

S'il fallait relancer le CE aujourd'hui, que faudrait-il prévoir ?
- Venir avec de nouvelles connaissances techniques, des innovations, pour éviter la routine (rechercher des techniques de forte intensification pour augmenter notablement le rendement et permettre de réduire la surface cultivée (« on manque de terre chez nous »)
- Réduire le nombre d'outils à renseigner

- Fournir des fiches, carnets et cahiers pré-imprimés
- Combiner CEF et subvention pour des MIP en plus grand nombre.
- Construire des salles dédiées au CEF pour ne pas dépendre de l'école du village

Effets et impact du CEF sur votre exploitation et votre ménage
Beaucoup déclarent que leur revenu s'est amélioré (effet CEF ou de la reprise de la filière cotonnière avec un paiement rapide et complet ?) « *Beaucoup d'entre nous ont pu acheter ou remplacer leur moto* ».

Une femme « *en progressant dans mon champ de maïs [elle déclare 80 sacs / ha ce qui très très élevé], j'ai gagné plus en vendant une partie de la récolte. Ensuite j'ai ouvert un compte CELCAM. Depuis j'ai abandonné le coton car c'est pénible et ça paye peu et je fais surtout du maïs. J'achète l'engrais comptant en prenant l'argent sur mon compte. Je suis plus autonome et je n'ai pas besoin d'aller demander toujours à mon mari* ».

Les déclarations de constitution d'un capital ou d'investissements sont nombreuses : achat de bovins, d'un motoculteur, construction d'un bâtiment de 25 x 9 m, paiement de la scolarité sans difficultés.

Les MIP ici ont échoué surtout les égreneuses à maïs qui n'ont jamais fonctionné « j'ai fait revenir la COMEBAG plusieurs fois, ils n'ont jamais résolu le problème. A la fin j'ai démonté le moteur pour le mettre sur une autre machine. Les bâches pour le battage qui figurent dans le bordereau de livraison ne me sont jamais parvenues (valeur : 280.000 FCFA). Ce MIP ça n'a pas été une réussite mais heureusement que cela ne m'a pas couté beaucoup car dans mon apport personnel j'avais mis ma moto pour une valeur estimée à 300.000 FCFA » Il n'a versé que 80.000 FCFA en numéraire pour un équipement d'une valeur totale de 1.580.000, une belle opération financière si l'égreneuse avait fonctionnée (photo X).

Analyse financière

- **Tableau n°3 : Budget (tableau de financement du microprojet)**

Désignation	Unité	Quantité	Coût unitaire (FCFA)	Coût total (FCFA)	Taux de subvention (en %)	Montant subvention apporté par le FDSS (FCFA)	Contribution des bénéficiaires (FCFA)			Coût total (FCFA)
							Matériaux locaux et main d'œuvre	fonds propres	Crédit	
Investissements										
Achat égreneuse +installation	U	1	1 300 000	1 300 000	92%	1 220 000		80 000		1 300 000
Achat Bâche	U	2	140 000	280 000	100%	280 000		0		280 000
Moto Honda	U	1	300 000	300 000	0%	0	300 000	0		300 000
Sous Total 1				**1 880 000**	75%	**1 500 000**	**300 000**	**80 000**	**0**	**1 880 000**
Fonctionnement sur 1 an										
Carburant	Litre	1 000	600	600 000	-	0		600 000		600 000
Huile à moteur	Litre	32	1 500	48 000				48 000		48 000
Frais d'entretien (maintenances + pièces de rechange)	Tonne	500	75	37 000	-	0		37 000		37 000
Main d'œuvre égreneuse	Tonne	500	600	300 000	-	0		300 000		300 000
Main d'œuvre couture de sacs	tonne	500	50	100 000				100 000		100 000
Sous Total 2				1 085 000		0	0	1 085 000	0	1 085 000
TOTAL				**2 965 000**		**1 500 000**	**300 000**	**1 165 000**	**0**	**2 965 000**

Dans la région de Kandi il y a eu d'autres échecs : 3 autres égreneuses du même modèle non fonctionnelles, 1 couseuse de sac idem, une porcherie construite mais le puits programmé avec n'a jamais été creusé, la porcherie a été abandonnée et jamais utilisée.

L'impact socio-économique est remarquable : « beaucoup d'anciens du CEF sont sollicités par les villageois pour gérer des caisses, des associations et coopératives : la cantine scolaire, le groupement coton, beaucoup sont responsables communaux coton et un est au CA de l'UDP Coton ». Parmi les 12 présents dont 8 hommes 3 sont dans ce cas.

Entretien avec les deux C-CEF
Quelles propositions pour une reprise du CEF dans ce contexte ?
- Mettre l'accent sur l'alphabétisation fonctionnelle, connectée au CEF
- Reprendre le système des AR « ils sont très disponibles et toujours dans les villages »
- Prévoir plus de formations pour les AR
- Ne plus prévoir de contribution financière de la part des adhérents « c'est vraiment difficile surtout en période de soudure »

Il faut qu'un Projet avec du CEF revienne dans la région.

4. Compte-rendu des échanges avec les anciens bénéficiaires et acteurs locaux du CEF/PADYP : Lokossa 1/02/2020

Participants : une dizaine d'adhérents au CEF, en majorité des hommes, dont 4 animateurs-relais et 2 C-CEF

Qu'est-ce le CEF vous a apporté ?
Pour ce groupe de producteurs rencontré, le CEF a apporté de nombreux changements
- « *Le CEF est utile aux producteurs et permet d'être un homme éduqué* »
- Par rapport à l'exploitation et aux changements de pratiques
    - Meilleurs rendements et donc rentabilité, pour la plupart des exploitations, des produits agricoles : par exemple, « *pour la tomate, je suis passé de 3t/ha à 10 à 10 t/ha* »
    - Amélioration des itinéraires techniques selon les conseils prodigués, notamment la réalisation des sarclages
    - Une utilisation différente des semences (semis en ligne, quantité adéquate) et des produits phytosanitaires
    - La reprise et la réflexion des rotations de culture qui permettent d'améliorer les rendements
    - Planification des activités culturales et des parcelles par rapports aux objectifs définis
    - « *Avant le conseil, je semais en vrac, maintenant, je sème en ligne j'ai une bonne gestion et de meilleures rendements. Je peux gagner de 30 à 40.000 FCFA pour un quanti de maïs frais* »
    - « *Il y a eu beaucoup d'adoption des techniques du projet comme par exemple la GIFS et le mucuna : une bonne dame qui cultivait du maïs, après la formation, ramassait les feuilles d'acacia pour les mettre dans son champs de maïs. Tout le monde la prenait pour une folle. Elle a eu un bon rendement et s'est achetée une moto. Maintenant beaucoup de monde le fait. On a encore besoin de voir »*
    - Les rendements et les revenus ont augmenté chez tous les adhérents et il y a une préférence pour les spéculations de courte durée
    - Le CEF a permis de voir qu'il était mieux de faire des choix et d'avoir moins de spéculations. Le plan de campagne permet de classer les spéculations en fonction de ses objectifs. Je garde de l'argent pour la gestion quotidienne.
    - Le diagnostic me permet de prioriser mes problèmes
- Par rapport à la gestion
    - Sur l'autogestion des revenus du ménage :
        - Davantage de discussions et d'échanges au sein du ménage pour la répartition de l'argent et la réduction de certaines dépenses superflues
        - « *le suivi de l'argent permet d'en garder pour emblaver d'autres superficies et gagner plus d'argent* »
        - « *je catégorise mes dépenses : école des enfants, santé,…* »
    - « *Je calcule le coût et donc je sais à quel prix vendre mais je ne peux pas souvent imposer mon prix sur le marché car il y a beaucoup de fluctuations et les produits sont périssables. Le conseil m'a amené à voir comment vendre avant de produire* »
    - « *Il y a beaucoup d'améliorations, grâce à la gestion des récoltes et à moins de gaspillage, nous avons pu nous cotiser pour une école, pour des infrastructures et améliorer l'accès à la santé* »
- Sur l'environnement proche
    - Pour l'animateur-relais, c'est un privilège d'être sollicité
    - Pour les producteurs, on est fier de montrer les réalisations (scolarisation, santé, amélioration de l'habitat, achat d'une moto) et d'être sorti d'un état

- Il y avait une véritable ambiance de convivialité entre les producteurs, les AR et les conseillers

L'usage des outils de gestion

- Durant la période PADYP, le remplissage des cahiers a permis de voir l'utilisation de l'argent ou la planification des activités
- Depuis, le remplissage a été délaissé car dense, des éléments sont connus des producteurs et ces chiffres sont remis en cause par les visiteurs, d'où un découragement
- L'alphabétisation, même fonctionnelle et la mise en place d'outils imagés (l'argent est remplacé par des symboles) est très bien, mais cela demande des moyens et les conseillers sont partis
- Le remplissage des outils est important : « *je continue le cahier de caisse et le stock mais beaucoup ont laissé* »
- Le CEF doit se faire avec écrit car c'est la base des calculs. Les outils aident beaucoup mais il faut encore les simplifier

La contribution financière au CEF

- L'animateur-relais reçois une indemnité de 20.000 FCFA / mois, ce qui est peu s'il veut bien faire son travail ;
- Une contribution de 1.000 FCFA par mois (12.00 FCFA/an) a été mise en place : « *ce n'était pas facile au début mais il y a eu une petite amélioration, même si tout le monde ne paie pas* »

Par rapport au CEF PADYP

- L'effectif était élevé 240 à 250 exploitations rendent le suivi difficile et il y a des temps de déplacement importants
- Pour les formations, cela dépendait des besoins des groupements : il y a eu des formations à la gestion, aux itk et à la gestion de la fertilité des sols
- Le taux d'abandon des adhérents est très faible, souvent ce sont des gens qui voyagent.
- Il y a encore peu de femmes dans le CEF
- La différence entre le CEF PADYP et le CEF FUPRO est l'approche du CDG-OP en plus : l'OP est la porte d'entrée mais il y a encore besoin du suivi après
- Il n'y avait pas de retours sur les données collectées et envoyées à la CELCOR, seulement les restitutions collectives et individuelles
- « *Il y a une relation forte avec le conseiller, de la confiance, des fois, il vient même nous aider dans la gestion des relations du ménage pour expliquer* »
- Les animateurs-relais sont encore sollicités sur des aspects techniques

Y a-t-il des attentes en termes de conseil pour le futur, lesquelles ? Comme procéder s'il y avait un nouveau projet avec du CEF

- Il faut pouvoir investir, par exemple, pour le maraîchage, pouvoir réaliser des forages ou des équipements
- Après 3 ans, il y a besoin de recyclage pour le CEF et pouvoir introduire plus d'innovations
- Il faut encore continuer le CEF pour mieux faire les analyses et la synthèse

Existe-t-il des formes de conseil depuis la fin du PADYP ?

- Depuis la fin du PADYP, les conseillers sont partis mais le conseil continue à travers les animateurs-relais que l'on sollicite. Cela a continué jusqu'en août 2019, avec parfois des sollicitations de l'ancien conseiller, mais c'est moins qu'avant et il est difficile de payer pour ce conseil
- Après le PADYP, il y a eu le CEF FUPRO pendant 15 mois avec 10 conseillers (6 nouveaux par rapport au PADYP) et qui couplait le CEF et le CDG-OP et aussi le PROFI avec 3 conseillers entre 2017 et 2019 ;

5. Compte-rendu des échanges avec les anciens bénéficiaires et acteurs locaux du CEF/PADYP : Dangbo 4/02/2020

Participants : une douzaine d'adhérents CEF de différents GFC dont 6 animateurs relais, 3 conseillers CEF devenus Animateur Communal de conseil pour l'UDP/FUPRO de l'Ouémé + Vice-président de l'UDP

Tous les AR occupent au moins un ou plusieurs postes dans les CA des Coopératives, Unions territoriale de filières (soja, maïs, riz, manioc...).

a) Points de vue et témoignages des AR et bénéficiaires du CEF - PADYP

Qu'est-ce le CEF vous a apporté ?
Beaucoup de choses positives : un niveau technique en progression, des nouvelles façons de gérer « Le CEF nous aide beaucoup, on sort du brouillard »

« On arrive à faire des comptes et à se projeter dans le futur par exemple en planifiant ce qu'il faut faire dans les mois ou l'année qui vient (ou la prochaine campagne agricole). On limite les dépenses inutiles et le recours trop fréquent au crédit qui coute cher ». Globalement le recours au crédit, surtout dans l'urgence et non planifié (le plus cher) a été réduit car ils disent disposer d'un volume de trésorerie plus important (effet de l'ouverture d'un compte d'épargne ou d'une amélioration de leur revenu ?). D'autres continuent à en prendre mais en connaissance de cause, ils comprennent mieux les règles du jeu (taux d'intérêt, agios ou pénalités si retard de remboursement etc., risque de perdre la garantie ou l'accès futur au crédit)

Les alphabétisés ont progressé plus vite car ils pouvaient utiliser certains outils du CEF mais avec les femmes presque toutes analphabète c'était difficile. On demande de relancer l'alphabétisation pour remonter le niveau moyen des producteurs.trices.

Mais aussi certaines négatives : (1) les AR considèrent qu'il fallait mieux les considérer et les indemniser : « on avait 20 000 F/mois, c'est peu et cela s'est arrêté brusquement sans préavis ».
(2) Beaucoup de micro-projets (composante FDSS du PADYP) ont été demandés mais peu ont été financés pourtant les producteurs disent avoir mobilisé des consultants pour cela qu'il a fallu payer car les CAMIP (salarié du PADYP) n'arrivaient pas à aider au montage de toutes les propositions.

L'usage des outils de gestion (collecte, synthèse, analyse, planification)
Du temps du PADYP « on utilisaient surtout le cahier de caisse et de main d'œuvre, les fiches de stock. Quelques personnes remplissaient les fiches parcelles. Au début on faisait aussi le plan de campagne ». « certains mobilisaient leurs enfants en leur dictant ce qu'il fallait écrire ».

« Nos voisins du village et d'ailleurs nous demandaient à quoi cela servait de tant écrire ».

Aujourd'hui « On sait calculer la marge brute pour nos productions, par parcelle ou l'ensemble de la production d'une culture ». Mais lorsque que le consultant demande le coût de production moyen pour un ha des principales cultures, aucun participant n'arrive à donner un chiffre. Il faut revenir au calcul de base et certains sortent leur téléphone/calculette pour cela. De même, ils ont du mal de facto à donner un chiffre moyen de MB par ha pour le maïs. La comparaison des MB par parcelle demande aussi de ramener les résultats à l'ha, exercice difficile pour la plupart d'entre eux.

La plupart des AR (au moins 4 sur 6) utilisent encore le cahier de caisse et d'autres enregistrent les dépenses sur les parcelles. « Pour mon élevage de lapin je continue comme du temps du PADYP, je remplis la fiche « effectif » et la fiche « géniteur ». J'ai plusieurs cahiers pour le suivi de mes activités chaque année, c'est plein de cahiers chez moi ».

Un homme déclare demander toujours à ses enfants de noter dans le cahier, Une femme déclare ne plus faire enregistrer ses dépenses mais qu'elle a une bonne idée de cela dans sa tête.

Ils parlent peu des outils pour les non alphabétisés, après questionnement ils répondent « C'est utile pour l'animation des réunions, diverses ONG les utilisent aujourd'hui. Mais il serait plus facile que tout le monde soit alphabétisé ».

Les AR jouent-ils encore un rôle aujourd'hui ?
Les AR sont toujours consultés pour des avis, des conseils par les anciens adhérents et parfois des hors PADYP, par exemple pour l'itinéraire technique du maïs ; Les AR ont eu la chance de suivre beaucoup de formations.

Le GFC a-t-il débouché sur de nouvelles actions collectives
« On continue à se rencontrer, pour certains GFC une fois par semaine pour la tontine ». Le GFC près de Dangbo s'est transformé en coopérative de maraichage. Il a pu emprunter un terrain (environ 0,5 ha) sur le plateau avec une adduction d'eau montée par un autre projet. Chacun a sa petite parcelle sur ce terrain pour le basilic et autres légumes feuilles. Dans le bas fond chacun fait ce qu'il veut. La coopérative n'est pas arrivée à organiser un service utile pour ses membres faute de moyens et d'appui-conseil pour l'OP (approvisionnement groupé en intrants ou vente groupée ?)

Y a-t-il des attentes en termes de conseil pour le futur, lesquelles ?
Les OP voudraient remettre des moyens sur l'alphabétisation (en français ou langue locale)
Des UCOM (communes) de l'UDP qui n'ont pas connu le PADYP et les projets suivant voudraient bénéficier d'un programme avec du CEF.

Effets et impact du CEF sur votre exploitation et votre ménage
« Pour moi c'est vraiment un changement de mentalité. Avant je dépensais beaucoup le samedi dans les buvettes et aussi avec les filles. Je suis devenu plus conscient de mes responsabilités familiales ».

« Maintenant j'ai une programmation pour la scolarisation de mes enfants dans les années à venir, j'épargne pour cela » La grande majorité des participants disposent d'un compte d'épargne à la Celcam ou ailleurs.

« J'ai dans ma tête ma programmation 3020 – 2022 avec comme objectif d'acheter un véhicule familial, avec la programmation 2016-2019 j'ai pu finir ma construction (de maison) en 2019 »

« Nos villages ont changé avec plus de constructions en ciment et tôlés »
« En progressant dans la gestion (nos exploitations, nos OP et associations) cela fait boule de neige car les projets préfèrent venir dans nos villages, il y a du répondant et la confiance »

Les impacts attribués au CEF sont le plus souvent la construction de bâtiments et l'achat de terre agricole.

Beaucoup d'entre eux surtout les AR et les alphabétisés ont maintenant des responsabilités dans les OP, les comités de santé et parfois les conseils communaux. Un ancien AR déclare avoir créé dans son village une caisse mutuelle santé (avec 300 adhérents). Un autre est devenir chef de village et aussi formateur.

b) Entretien avec les Animateurs Communaux de Conseil

Du temps du PADYP
Ces 3 ACC étaient alors dans une équipe de 11 C-CEF pour la région Ouémé-Plateau gérée directement par la FUPRO. Les réunions /formations avec les GFC se déroulaient tous les 15 jours.

Les C-CEF avaient un gros de travail de collecte et traitement de données pour l'élaboration des RTE pour 3 productions : deux cultures (maïs, Soja ?) et la pisciculture. 5 producteurs alphabétisés se portent volontaires dans chaque GFC soit 5 X 7 = 35 producteurs qui enregistrent les données et le C-CEF contrôle que c'est fiable (il n'a pas été fait mention du rôle des AR). Pour les cultures, le raisonnement se faisait au niveau de la sole (agrégation de toutes les parcelles de mais par ex.).

La restitution des résultats (MB et cout de production) se fait environ un mois après la fin de la récolte individuellement avec chacun des 35 producteurs et collectivement pour chaque GFC (Comparaison des performances technico-économiques).

« Avec le PADYP il y avait un gros travail « administratif » : écrire un rapport mensuel, remplir des fiches de panification mensuelle et trimestrielle, c'était lourd et on y passait des weekends ».

Quelle forme de conseil aujourd'hui ?
Après la fin de la période PADYP/FUPRO/AFDI en 2017 ces conseillers (dont deux femmes) ont connu une longue période de chômage et ont travaillé à la demande pour l'UDP et autres structures.

En mai 2019, **le projet PAGEF** (UE) permet d'embaucher deux d'entre eux comme salariés en CDD. Le type de conseil apporté aux producteurs combine du CEF, du Conseil pour l'accès au Marché (CAM) et du conseil en financement (auprès des IMF/banques ?). Pour le CEF le cahier de caisse et de la main d'oeuvre sont les outils de base enseignés et devant être utilisés par les adhérents.

L'accent est mis sur les jeunes agriculteurs et les femmes et 4 filières (maïs, riz, maraichage, volaille). Chaque conseiller accompagne 75 producteurs et 4 AR qui eux forment/conseillent d'autres producteurs. Pour la FUPRO ce projet permet de salarier 11 ACC. Chaque ACC intervient dans une UCOM.

En Novembre 2019, **le projet ACMA phase 2** (FIDA) permet l'embauche dans la région d'une conseillère en CDD. Elle fait partie d'une équipe de 11 ACC gérée par les UDP et la FUPRO (équipe conseil), l'ACC est localisé dans une UCOM. Ce projet combien conseil au OP surtout pour l'accès aux marchés et le CEF (avec les mêmes outils prioritaires que précédemment). Elle ne connait pas la configuration future du dispositif de CEF lié à ACMA 2 mai 1 ACC devra toucher 360 adhérents.

Pour ces deux projets, les producteurs volontaires pour adhérer au CEF devront s'inscrire sur une plateforme internet et verser 3.600 FCFA/an, en plusieurs fois s'ils le souhaitent. Les versements se font par la téléphonie mobile. Cela leur donne accès aux services fournis par la plateforme (du conseil technique de base, de l'information, et les prix sur les marchés via un SIM géré par la FUPRO). De plus ils ont accès à la liste des adhérents et peuvent voir qui paye sa cotisation et à quel rythme. Les bailleurs ont aussi accès à la plateforme ainsi qu'évidement, l'équipe de conseillers et de cadres du projet. Un processus d'émulation collective et de mise en transparence. Début février il y a avait 350 adhérents à la plateforme dans le cadre du projet ACMA2.

Annexe 13 : Place des innovations dans le CEF et le conseil agricole en général

Evolution du concept d'innovation agricole

Durant la fin du XX° siècle les Etats soutenaient des services de recherche, de formation et de conseil agricoles publics et l'innovation était conçue par les chercheurs, enseignée par les formateurs et vulgarisée par les techniciens de terrain ou vulgarisateurs. L'approche linéaire (dite « top down ») de l'innovation se justifiait alors par le besoin de fournir à un très grand nombre d'agriculteurs, des références techniques et des savoirs afin qu'ils puissent se construire de nouveaux savoir-faire. Il s'agissait de les former à l'utilisation de la fertilisation minérale, de la culture attelée, de l'irrigation etc. L'innovation était considérée comme un objet technique et correspondait soit à une nouvelle pratique culturale ou d'élevage soit un nouvel objet (variété, machine, petit équipement, intrant commercialisable…). Cette conception de l'innovation a soutenu les démarches de transfert de technologies (figure 1).

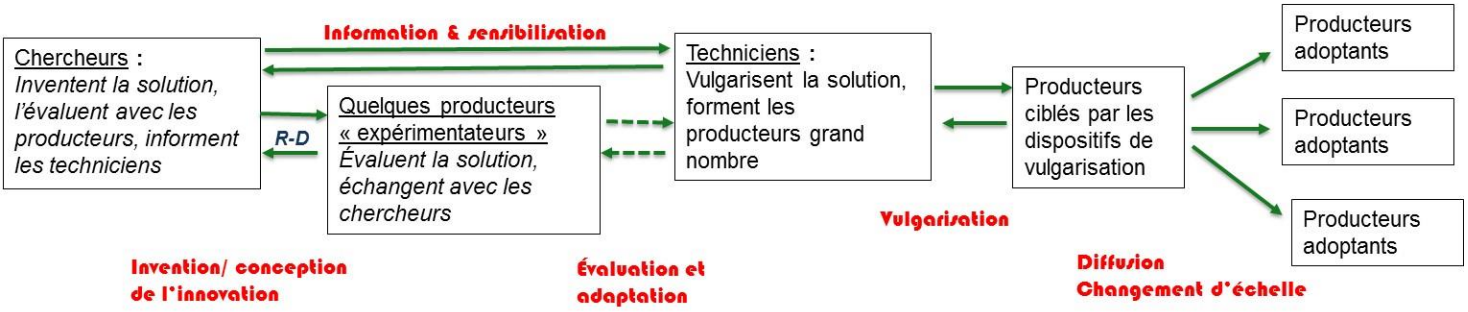


Figure 1 : La démarche de transfert de technologies orientée par l'offre

Nouvelle vision de l'innovation

Aujourd'hui l'innovation est de plus en plus considérée comme un processus plus ou moins long débouchant sur un changement dans les façons de produire, de transformer/conserver, de commercer, de s'organiser et de gérer les ressources. Le processus aboutit à une innovation effective quand l'agriculteur (ou son collectif) a réussi à intégrer les changements qu'il a voulu dans son système de production (ou son organisation). Le producteur est au centre du processus d'innovation et le chercheur comme l'ingénieur se limitent à fournir des inventions. Donc, l'innovation (et même l'invention) n'est pas le seul fait des chercheurs et ingénieurs, ainsi parle-t-on d'innovations paysannes ou endogènes lorsque le processus est entièrement conduit par des agriculteurs ou des acteurs locaux (des artisans) sans intervention de structures de recherche et d'appui au développement.

Plus généralement nous considérons que l'innovation est un processus multi-acteurs qui peut demander à des agriculteurs de se concerter entre eux au niveau local ou avec des acheteurs, des chercheurs (pour les aider à améliorer le processus ou à évaluer l'impact de l'innovation), des représentants des services d'appui (crédit, approvisionnement, vente). Ce réseau d'acteurs constitue localement ou à une plus grande échelle (région, pays, bassin de production) un **système d'innovation**.

Ce concept est basé à partir du constat que l'innovation n'est pas seulement le fait de quelques structures dédiées à l'appui au secteur agricole – la recherche, la formation et le conseil agricoles – et se définit comme un réseau d'acteurs privés et publics interagissant et partageant un objectif commun en termes de résolution de problèmes ou d'amélioration de systèmes de production agricoles (figure 2).

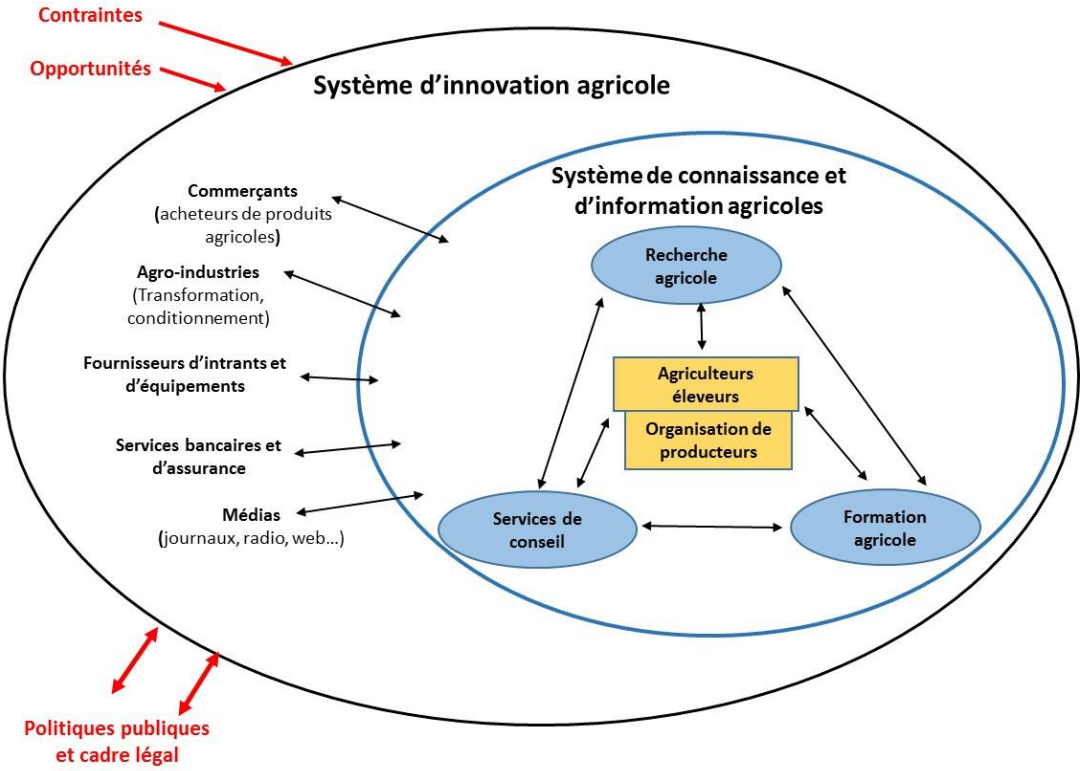


Figure 2 : représentation schématique du système d'innovation agricole
D'après Agricultural Innovation systems, an investment source book, World Bank, 2012.

L'accompagnement de l'innovation dans les démarches de conseil

Dans la mesure où l'approche linéaire ou top down demeure encore largement dominante dans les projets /programmes et dans les politiques agricoles, les dispositifs de conseil accordent peu de place à l'innovation. Les conseillers restent le plus souvent dans la prescription de recommandations techniques souvent anciennes, pas toujours adaptées aux contextes locaux et pour lesquelles les producteurs n'ont pas été consultés en amont lors de leur conception. Cette position est souvent justifiée par les décideurs publics et ceux des projets en considérant que :

- Les producteurs doivent faire face à **3 contraintes majeures** : les difficultés d'accès aux intrants de qualité et au crédit, les difficultés de commercialisation à un prix juste (qui rémunère équitablement les producteurs), le sous équipement de leur exploitation ou de leur OP ;
- Ces mêmes producteurs sont capables de trouver par eux-mêmes les solutions techniques en s'adressant aux firmes privées (intrants, équipement, acheteurs à l'aval), en se connectant à internet ou en s'adressant aux structures de recherche et de R-D.

Bien que les producteurs aient pour la plupart d'entre eux amélioré leur technicité ces vingt dernières années, ils doivent faire face à de nouvelles contraintes comme par exemple en maraichage, à l'apparition de nouveaux parasites, la résistance d'insectes à certaines matières actives… Ainsi ils ne peuvent pas progresser sans innovations techniques mais aussi organisationnelles[1]. L'Innovation est souvent le parent pauvre des dispositifs de conseil (CEF compris) du fait i) des difficultés de collaboration avec la recherche de moins en moins soutenue par les Etats, ii) de la prééminence de l'approche de transfert de technologies au détriment de celle de résolution des problèmes in situ (cf. supra) et iii) parfois, de l'importance accordée à la gestion comptable et financière de l'exploitation.

[1] L'acception courante de l'innovation renvoie à sa dimension technique (une nouvelle variété ou technique, un nouveau produit ou équipement), rarement à sa dimension systémique (par exemple un système de culture innovant pluriannuel par définition, une nouvelle combinaison agriculture élevage) et presque jamais à sa dimension sociale et organisationnelle (une nouvelle façon de gérer, de s'organiser collectivement, de nouveaux arrangements …).

Comment combiner Accompagnement de l'Innovation et Conseil Agricole ?

A l'échelle des territoires (une commune, un zone agroécologique homogène, par exemple), tous les producteurs ne seront pas connectés à des plateformes d'innovation (Annexe 1) ou acteurs de processus de conception d'innovation car cela serait très couteux en temps de concertation, de déplacement et d'expérimentation au champ ou d'expérimentation sociale relative aux innovations organisationnelles. Mais il est facile d'imaginer au sein d'OP ou de communautés villageoises ou communales que certains producteurs se mobilisent plus dans ces plateformes de conception d'innovations afin que les résultats ainsi obtenus puissent être utiles pour le conseil agricole.

La proximité géographique et sociale entre les deux processus – Co-conception d'innovations et Conseil adapté au contexte – et le fait que des producteurs soient acteurs dans les deux cas, faciliteront la résolution des problèmes en amenant les agriculteurs à compter sur leur force collective et sans toujours attendre d'ailleurs la solution (miracle).

De plus, il existe des démarches de co-conception d'innovations qui par définition reposent sur la participation d'une diversité d'acteurs : les producteurs en premier lieu en considérant leur diversité, les firmes en aval voire aussi en amont de la production, les associations de consommateurs ou de la société civile, les acteurs publics (recherche, formation, conseil), les firmes privées de service (téléphonie, banque, assurance.). Parmi ces démarches deux ont fait leurs preuves et sont performantes dans la mesure où elles sont bien implémentées et conduites avec rigeur : la méthode Champ Ecoles Paysan ou Farmer Field School[2] (qui n'a rien à voir avec celles de la démonstration ou d'expérimentation en milieu paysan), la méthode des plateformes d'Innovation[3].

[2] voir http://www.fao.org/3/a-i3948f.pdf ou http://www.fao.org/farmer-field-schools/home/fr/

[3] voir http://www.coraf.org/plateformes-dinnovation/?lang=fr

Annexe 14 : Elément sur les coûts de mise en œuvre du CEF

1/ Le coût du CEF mis en œuvre par le PADYP

Selon le rapport final du PADYP (Sofreco, 2016), il ressort les éléments de coûts suivants, pour la mise en œuvre du CEF par les différents prestataires :

	CADG	GRAPAD	GERME	MRJC	FUPRO
Montant contrat (en FCFA)	520 349 750	312 698 750	275 513 000	457 619 010	972 573 035
Durée contrat (en mois)	36	36	36	36	65
Nombre conseillers	20	12	11	16	16
Nombre AR	140	84	71	112	112
Coût total moyen du conseiller par mois (en FCFA)	**722 708**	**723 840**	**695 740**	**794 477**	**935 166**
Coût total moyen du conseiller par mois (en FCFA), hors investissement	641 132	627 196	584 136	690 536	

Ces coûts intègrent, pour chacun des prestataires privés, la rémunération des conseillers et des animateurs-relais, le fonctionnement des motos et des bureaux, les formations, les ateliers et les frais de gestion. En matière d'investissement, il s'agit du matériel roulant ainsi que des mobiliers matériel de bureau.

Il est à noter que ces coûts n'intègrent que partiellement les réflexions méthodologiques pour l'élaboration des outils, notamment ceux à destination des publics non alphabétisés. Ils n'incluent pas non plus l'appui méthodologique et de supervision de a CELCOR.

Comme indiqué dans le tableau suivant, le nombre de GFC suivis par les opérateurs était compris entre 93 et 180 GFC (concernant la FUPRO, 71 GFC étaient suivis respectivement par l'URP MC et par l'URP OP). De ce fait, le nombre de producteurs bénéficiant du CEF, au 30 septembre 2014, variait de 2.441 à 5.603 selon les opérateurs.

	CADG	GRAPAD	GERME	MRJC	FUPRO
Nombre GFC	180	108	93	129	142
Nombre producteurs	5 603	3 786	2 441	3 300	4 358
Coût moyen par adhérent/mois	2 580	2 294	3 135	3 852	3 433
Coût moyen par adhérent/an	**30 957**	**27 531**	**37 623**	**46 224**	**41 201**

Ramenés au nombre d'adhérents suivis par chacun des opérateurs, il ressort un coût moyen par exploitation qui varie entre 27.500 et 46.500 FCFCA par an, avec une moyenne de 36.000 FCFA pour les 19.488 adhérents du CEF PADYP.

2/ Retour sur les coûts du CEF mis en œuvre par le PADSE

A la suite du projet PAFPA et de la création du Centre de Gestion des Exploitations Agricoles (CGEA) à la Faculté des Sciences Agronomiques de l'Université d'Abomey-Calavi, la période 1998-2003 a permis la reconnaissance de l'expérience béninoise de Conseil de Gestion à l'Exploitation Familiale et sa consolidation au niveau national. Plusieurs interventions en sont à l'origine dont notamment, le projet PADSE (1997-2005), la CAGEA (ex CGEA) et l'ONG GERED (dont l'expérience s'est arrêtée). A la

suite de plusieurs interactions positives et d'un rapprochement des méthodes et des outils, les activités de la CAGEA ont été reprises par le PADSE en Janvier 2003.

Au 31 décembre 2004, le dispositif de Conseil de Gestion aux Exploitations Familiales comptait 3.027 adhérents, répartis en 152 groupes (33 parlant le français et 119 formés en langues nationales) issus de 29 Communes (Sofreco, 2005). Le dispositif était mis en œuvre à travers 5 ONG (CADG, GERME, GRAPAD, CRDB et MRJC) et 3 OPA (UDP OP, UDP MC et GEA Bénin).

Durant cette période, une évaluation des coûts du Conseil de Gestion à l'Exploitation Familiale a été réalisée. Le coût moyen s'élevait à 10.500 FCFA par producteur et par mois (soit 126.000 FCFA/ exploitation par an) comme détaillé dans le tableau ci-dessous.

LIBELLES	FCFA	COMMENTAIRES
Opérateurs	8 000	
* Conseillers de gestion	3 000	Budget salarial et frais de mission (52 %) Amortissement de la moto et du matériel informatique sur 5 ans (11 %) Fonctionnement de la moto (17 %) Fournitures de bureau, local (20 %)
* Animateurs relais	1 000	Taux forfaitaire
* Frais de structure	2 000	Dispositif de suivi des conseillers (52 %) Bureaux, secrétariat, outils de gestion (48 %)
* Formations spécifiques	2 000	Formation et recyclage des conseillers et des Animateurs-relais (58 %) Formations techniques des agriculteurs et visites d'échanges (42 %)
PADSE[1]	1 500	salaires et frais de mission (54 %) amortissement/fonctionnement des véhicules (27 %) équipement/fonctionnement du bureau (19 %)
Adhérents	1 000	les agriculteurs prennent en charge leurs frais de transport et de restauration les jours de formation à la gestion, soit individuellement soit à l'aide de leur organisation.

Décomposition du coût du dispositif CEF PADSE en 2004 (Source : Sofreco, 2005)

Il convient également de noter qu'entre 1999 et 2004, le coût de la contractualisation avec les prestataires du PADSE est passé de 25.000 FCFA/producteur/mois à 8.000 FCFA/producteurs/mois grâce à l'extension au public alphabétisé en langues nationales par les animateurs-relais (Sofreco, 2005).

[1] Appui méthodologique au dispositif, par deux ingénieurs agronomes nationaux.

3/ Eléments de coûts du CEF dans d'autres zones d'intervention

Par ailleurs, un travail sur la comparaison des coûts des dispositifs de conseil de gestion avait été engagé à l'occasion de l'atelier de Bohicon 2001.

Il convient de mentionner, à l'image du Bénin, que des travaux visant à offrir ce type de conseil à un coût moindre ont été engagés.

Par exemple, de manière plus récente, au Mali, avec la mise en œuvre du projet PASE 2 (Projet d'Appui à l'Amélioration de la Filière coton dans sa nouvelle configuration institutionnelle et à la productivité et durabilité des systèmes d'exploitation en zone cotonnière), les coûts du CEF, mis en œuvre par les GIE (hors appui méthodologique auprès des conseillers), s'élevait à 8.400 FCFA/exploitation par mois. Ce coût reste relativement proche de celui du PADSE et cohérent avec ces types de dispositifs, dont les coûts moyens, s'établissaient entre 60 et 120.000 FCFA/exploitation pas an selon l'organisation et la structure.

Toujours au Mali, en 2018, l'évaluation finale du PASE 2, relevait que la SNV, qui a expérimenté un dispositif de CEF dans les zones de Sikasso et de Koutiala dont les coûts s'élevaient en moyenne à 65.000 FCFA/ exploitation par an (Halley des Fontaines, 2018).

Annexe 15 : Place du conseil dans et formations supérieures agronomiques et les formations agricoles de base au Bénin

Sources : entretienq avec Pr I. Moumouni FA/Université de Parakou, avec A Ahoudji et D Doussoui FSA/Université Abomey Calavi, rapport « Appui à l'introduction du conseil à l'exploitation familiale dans l'enseignement agricole professionnel ». K Belarbi et J Ripoche, 2012, Montpellier SupAGro et PADYP, 65 p.

Cette annexe présente succinctement les formations supérieures agronomiques qui intègrent les questions relatives au conseil agricole. Nous n'avons pas eu le temps de nous entretenir avec un représentant de l'enseignement technique agricole mais le besoin de renouveler les cursus des formations des futurs techniciens et conseillers agricoles a été évoqué durant la restitution du 6 février au MAEP

L'enseignement agricole et agronomique au Bénin

Le Bénin dispose de 2 universités pluridisciplinaires comprenant une faculté des sciences agronomiques – FSA de l'université d'Abomey Calavi et la FA de l'Université de Parakou – et depuis quelques années une université nationale d'agriculture basée entre Porto Novo et Kétou. Ces structures dépendent du Ministère de l'Enseignement Supérieur et non pas de liens organiques avec le MAEP. Ces facultés délivrent des Licences, Licences Pro et masters 2 (équivalent au diplôme d'ingénieur agronome Bac+5). Ce dispositif est complété par des Lycées agricoles publics et privés qui délivrent entre autres le DEAT. Ce diplôme avait été exigé par le PADYP pour le recrutement des C-CEF sauf pour certains conseillers qui avaient une très bonne expérience acquise par des formations données par les Projets et par une période suffisamment longue de conseil auprès des producteurs.

Place du conseil agricole dans les formations universitaires

Dans les 3 universités citées, les étudiants reçoivent des enseignements en sociologie rurale, économie agricole etc. dans lesquels sont abordés les démarches de conseil, la pédagogie pour les adultes… Ces enseignements se retrouvent plus ou moins développés dans les options en particulier productions végétales et productions animales et bien sûr dans les options de spécialisation relatives à l'ingénierie du développement.

Du fait du manque d'emplois pour les jeunes sortants, les universités souhaitent former des jeunes niveau licence, licence et Master afin qu'ils s'installent comme entrepreneurs « producteurs /transformateurs) dans le secteur agricole.

La FSA (Abomey Calavi) propose une formation de **Master « Gestion de l'Innovation Agricole** » (GIA) qui aborde dans les détails l'accompagnement de l'innovation et le conseil agricole, l'approche entrepreneuriale ainsi que les bases historiques de cette faculté : l'approché système de production.

A la FA (Université de Parakou) un master pour les étudiants bac+4 et bac+5, du même type que le GIA, est opérationnel depuis plusieurs années. De plus cette université a été à l'origine en 2010 d'une **formation de Licence Pro puis de Master Pro pour des professionnels** travaillent dans l'administration ou pour des ONG. Ces formations centrées sur l'accompagnement de l'innovation technique, économique et institutionnelle comprend des enseignements complets sur le conseil agricole. Ces formations sont organisées sur des périodes courtes de regroupement des participants à Parakou et la fourniture de documents à l'avance qu'ils doivent étudier avant ces regroupements. Ce format pédagogique ne permet pas d'organiser un travail de terrain suffisamment long pour tester des démarches de conseil ni un travail de fin de master s'appuyant sur des réalités de terrain découvertes par ces professionnels étudiants. En 2012 ces formations étaient jugées comme trop théoriques par rapport au besoin de renouveler les démarches de conseil sur le terrain.

La FSA propose aussi **une licence Pro** selon le même format pour les professionnels (formation payante et compatible avec l'agenda des participants). Dans les deux cas –FA et FSA – les deux motivations des

étudiants sont d'acquérir de nouvelles connaissances et surtout d'obtenir un nouveau diplôme leur permettant de progresser dans leur carrière (en particulier pour les fonctionnaires).

LA FSA est associée à un projet financé par le CRDI sur l'emploi dans le secteur agricole au Bénin et le renouvellement des cursus de formation.

L'Université de Porto Novo et l'EPAC (Cotonou) proposent aussi des formations continues dans le secteur agricole et plus particulièrement dans le conseil et l'Innovation. L'EPAC qui ne dispose pas de faculté d'agronomie propose beaucoup de formations pour les professionnels du secteur agricole bien que cet établissement n'est pas nécessairement la légitimité pour cela.

Plusieurs enseignants chercheurs, ayant une longue expérience dans le conseil ont participé à l'élaboration de la stratégie nationale du conseil agricole 2018 – 2025.

Position du PADYP vis-à-vis de l'enseignement du conseil agricole dans les lycées professionnels.

Selon Belarbi et Ripoche (2012) « Le PADYP et sa tutelle, le MAEP, en lien avec l'enseignement technique et supérieur béninois, souhaite mettre en place un important dispositif de renforcement de capacités des professionnels du conseil agricole et d'acquisition de nouvelles compétences pour les jeunes en formation initiale, dans le domaine du conseil à l'exploitation familiale ».

De ce fait le PADYP avait réservé, avant 2012, une partie du budget de la composante FDSS pour engager, avec toutes les parties prenantes, des travaux afin de mieux définir les besoins en formation initiale et continue des futurs conseillers agricoles, en particulier ceux qui seraient amenés à délivrer le CEF. Dans ce but le programme a demandé à deux experts en ingénierie de formation de Montpellier SupAgro de réaliser une étude débouchant sur un plan d'action pour l'insertion du CEF et d'autres apports sur le conseil agricole dans les cursus de l'enseignement agricole de base (depuis le brevet agricole jusqu'au BTS).

Faute d'un accord entre le MAEP et le Ministère de l'enseignement professionnel, les recommandations et le plan d'action de ce rapport ont peu été utilisées et très peu d'évolution des cursus de formation dans les lycées agricoles ont été constatées depuis.

Selon cette étude, l'enseignement professionnel agricole se caractérisait (en 2012) par :

- Des effectifs pléthoriques qui ne permettent pas au corps enseignant d'assurer des cours interactifs, des sorties de terrain en nombre suffisant et un suivi rapproché des élèves durant leurs stages ;
- Un enseignement disciplinaire par type de production avec peu de relations entre modules et peu d'apports transversaux (technique d'animation, comportement vis-à-vis des producteurs et posture du conseiller, méthodes et outils de conseil, démarches de diagnostic, base de comptabilité etc. sont très peu enseignés) ;
- Malgré l'importance de la technique dans les cursus, les employeurs constatent le faible niveau de connaissances pratiques et de technicité des techniciens qu'ils embauchent (certaines formations délivrées par des structures privées du type « fermes écoles » sont plus appréciées aujourd'hui car les élèves y passent plus de temps à pratiquer au champ ou dans les élevages) ;

Perspectives

Deux PTF, La GIZ et l'AFD envisagent d'apporter un appui au secteur de la formation professionnelle dont celle relative au secteur agricole suite aux demandes des ministères concernés. Le MAEP est donc associé à cette dynamique qui devrait permettre i) d'améliorer le niveau des étudiants en sortie de lycées professionnels et ii) de renforcer les capacités et compétences des techniciens et cadres du secteur agricole par une formation continue renouvelée et renforcée.

Annexe 16 : Compte-rendu d'entretien avec la Fédération des Unions de Producteurs du Bénin (FUPRO)

Cet entretien s'est tenu le 30 janvier dans les bureaux de la FUPRO en présence d'Athanase Aguieh (Président), Charles Gnangassi (Directeur Exécutif), Fabrice Bakpe (renforcement OP), Gloria Gbedissongba (Entreprenariat agricole) et les membres de la mission d'évaluation.

La FUPRO, faitière d'OP, compte 12 OP régionales déclinées en Unions Communales, elles-mêmes déclinées en groupements (ou coopératives en cas d'agrément). Elle comprend également 14 OP filières membres de l'organisation. La FUPRO est rentrée dans la diversification des filières dans les années 2000. Elle assure, pour ses membres, des services transversaux et de foncier (mandat des OP « territoriales ») et des services liés à la production et à la commercialisation des produits agricoles (mandat des OP « filières).

Sur le plan financier, la FUPRO dispose d'un budget de 80M FCFA sur la base de la commercialisation de semences, de vente du maïs et des cartes de membres. Ce montant reste toutefois insuffisant pour le fonctionnement de l'organisation. Environ 28 M FCFA seraient dédiés au CEF et au fonctionnement de la cellule conseil de la FUPRO.

Elle cherche à mettre en place, par le biais de la Coop DICPA, une branche économique qui lui reverserait une partie des ressources acquises sur la vente groupée de farine, de maïs, de riz, d'arachide ou de soja. Toutefois le montage institutionnel et juridique n'est pas si simple et, pour le moment, non opérationnel.

La FUPRO a été ciblée au cours du PADYP, pour garantir la pérennisation des dispositifs de CEF et, au Sud du Bénin, de CdG-OP. L'organisation a compris que son rôle était important pour porter le conseil au niveau des exploitations, notamment le CEF, transversal aux activités des exploitations. Il constitue un investissement de moyen terme et permet une prise de conscience de la nécessité de rentabilité et du calcul des coûts de production. Les jeunes sont particulièrement intéressés par les calculs de marges, la planification des activités et l'accès au marché.

Le CEF est apprécié des producteurs car il associe la technique, la gestion et la maîtrise de la trésorerie. La FUPRO note par ailleurs un fort effet d'entraînement. Des effets sont constatés sur les rendements et les affectations des dépenses dans les exploitations.

Pour la FUPRO, les acquis du PADYP portent sur diffusion d'outils d'aide à la décision. Le CEF est actualisable, souple et permet de développer des capacités d'analyse. Par ailleurs, plusieurs outils (OPED) ont été développés pour les producteurs non alphabétisés qui représentent 67% des producteurs et sont les plus demandeurs de conseil. Ces outils associent des scénettes, des images, des figurines / symboles (cf. MRJC), des vidéos (débriefées en séances plénières). Ces outils conduisent les producteurs à un besoin d'alphabétisation.

De plus, le FDSS a constitué « une récompense » pour les producteurs qui ont suivi le cycle, rempli le cahier de caisse et le tableau des flux mensuels de trésorerie. Ainsi 5 Communes ont bénéficié des investissements du FDSS et d'un appui à l'éducation financière.

Depuis, le dispositif du conseil agricole, au sein de la FUPRO, s'est construit autour d'une cellule de développement du Conseil : elle est composés de 3 chargés de programmes et chargée de former les conseillers (11 conseillers sur le SIM, 22 conseillers FUPRO et d'autres techniciens auprès du CCRB, de l'UNPS, du CRM-MC, du RÉPAB) et de diffuser le conseil dans le réseau.

A la suite d'une campagne d'information et de plaidoyer auprès des acteurs, la FUPRO a mené un travail d'adaptation, d'illustration et d'actualisation des outils : elle estime que tous les outils ne sont pas appropriés et qu'il existe un taux de déperdition important pour certaines catégories d'exploitants (par exemple, le diagnostic d'exploitation est utile mais lourd à conduire). Pour elle, 3 ou 4 outils sont suffisants : ceux liés à la trésorerie, à la gestion des stocks, au plan de campagne et à la rentabilité.

Pour assurer les conditions de pérennisation, il lui apparaît nécessaire de proposer un kit simplifié d'outils auprès des exploitations, pour permettre l'apprentissage et le développement des aptitudes des

producteurs. Pour cela, il est nécessaire de cibler les outils en fonction des problèmes rencontrés et de donner les réflexes aux producteurs de les utiliser selon les orientations de l'exploitation.

La FUPRO envisage également de démultiplier le CEF dans tous les démembrements du réseau et de mettre des modules en ligne en langue nationale pour que les producteurs puissent se former sans conseillers. L'autonomie venant avec le temps.

Pour la FUPRO, la qualité des conseillers porte davantage sur le savoir-faire, les capacités d'analyse et le réseau que le niveau d'études. Par ailleurs, les AR (maîtres alphabétiseurs ou agriculteurs modèles) doivent être agriculteurs et avoir la capacité de rechercher des solutions.

Il ne paraît pas utile, pour la FUPRO, de constituer des groupes au sein d'une coopérative pour délivrer le CdG-OP et le CEF qui reposent sur une adhésion volontaire (dans l'organisation promue par le PADYP, le CEF, abordé au travers de GFC, amenait parfois à déstructurer les OP). Aussi, la FUPRO a fait le choix de coupler le CdG-OP (délivré aux élus) et le CEF (délivré aux volontaires membres). Le conseiller délivre les 2 formes de conseil avec i) le CEF pour augmenter les revenus des producteurs et ii) le CdG-OP pour sécuriser les revenus (vente à travers les coopératives qui doivent assurer une bonne gouvernance pour garantir leur crédibilité), mettre en place des services et améliorer la gouvernance.

La FUPRO teste une innovation dans les contrats avec les conseillers : une rémunération de base (150.000 FCFA) et une prime (150.000 FCFA, à la charge des producteurs) sur la base d'objectifs à atteindre, suivis à travers des indicateurs. Le test est conduit dans les Communes de Bonou et d'Athiémé.

Par ailleurs, dans le cadre d'un partenariat avec ACMA2 (voir ci-dessous), la FUPRO teste la synergie entre le CEF et l'accès au marché. Les producteurs sont accompagnés durant 2 ans par les conseillers : à partir d'un diagnostic de l'exploitation, identifiant les principaux problèmes, un plan de formation, calé sur le calendrier agricole, est élaboré et des visites programmées, notamment au moment du bilan de fin de campagne. Elle n'a toutefois pas réussi à pouvoir élaborer des référentiels technico-économique.

A ce jour, 22 conseillers sont en activités, quatre conseillers sont aussi en activité auprès du RéPAB, de l'UNPS, du CCRB t du CRM-MC.

Le modèle de délivrance du CEF repose sur :

- Un conseiller appuyant 12 à 15 producteurs (comparés au 25-30 du PADYP) ;
- La prise en charge, par la FUPRO, de 10 mois d'intervention du conseiller, soit 140.000 FCFA ;
- Une contribution des producteurs pour les 2 mois restant (l'équivalent d'un panier par producteur) et les frais de déplacement (30 à 40.000 FCFA)

La FUPRO fait remarquer que la pérennisation financière du CEF et du CDG-OP est une utopie en l'absence de subvention. Un appui de l'Etat et des PTF est nécessaire pour accompagner le déploiement du conseil dans le secteur agricole.

La FUPRO met en œuvre plusieurs projets / programmes liés au développement du conseil, pour un montant d'environ 200 MFCFA/an, dans le cadre de partenariat avec :

- le projet PURA, entre 2012 et 2016, pour enrichir la boîte à outils à travers des vidés paysannes, le recueil des savoirs paysans et l'actualisation de fiches techniques ;
- ACMA2 pour mettre en place un système d'information au marché couplé au conseil : chaque producteur paye 3.600 FCFA/an pour avoir accès au conseil et à l'information du marché tous les 3 jours ;
- Les projets / programmes PAGER, PAsafred, DDC,…
- le projet PADAM où 30 conseillers vont être recrutés pour dérouler le CEF avec l'installation d'unités de démonstration et d'illustration

La FUPRO a également demandé l'agrément auprès de la DQIFE pour pouvoir délivrer le conseil en lien avec les besoins identifiés par les ATDA, dans le cadre de la SNC2. Il est important, pour la FUPRO, que le CEF soit porté par les OP.

Une étude est prévue (TdR en cours), en partenariat avec le FIDA pour mettre en évidence le gain de revenu lié au conseil.

La FUPRO fait part d'un certain nombre de besoins dont, en particulier, la nécessité :

- de mobiliser un webmaster pour mettre à jour la boîte à outils avec les fiches techniques actualisées ;
- d'introduire dans les dispositifs de conseil, des modules sur l'adaptation au changement climatique ;
- de pouvoir mobiliser des financements durables, qui restent le principal facteur limitant, pour le développement du conseil agricole.

Les principales recommandations de la FUPRO pour la poursuite du conseil portent sur la nécessité :

- de confier l'animation et la gouvernance du conseil aux OP, qui en ont l'intérêt ;
- d'une pérennisation financière à travers l'élaboration de business plan cofinancés par les bénéficiaires (la FUPRO estime le coût du conseil à 24.000 FCFA/an/exploitation) ;
- de soutien pour alimenter le contenu du CEF, qui reste un service transversal, notamment avec l'introduction d'innovations / adaptations ;
- de trouver des synergies avec l'alphabétisation fonctionnelle et le conseil pour l'accès au marché.

Annexe 17 : Compte-rendu des focus-group avec les OP

1. **Compte-rendu des échanges avec les responsables de coopératives villageoises de producteurs de Coton bénéficiaires du CdG-OP /PADYP, Commune de Gogounou 1/02/2020**

Participants : une dizaine de responsables (actuels et anciens) de coopératives coton de l'UCOM de Gogounou et l'ex conseiller CdG-OP du PADYP de cette zone d'intervention. La moitié d'entre eux ont connu le CdG-OP du PADYP et certains ont été membre d'un C-CEF. L'autre moitié est constituée de nouveaux responsables de coopératives coton.

Qu'est-ce le CdG OP vous a apporté ?
« *Nous connaissons la loi ODAHA et tous les documents à présenter et les règles de base de gouvernance : AG, CA et renouvellement des mandats* ».

« *La coopérative Soorou est reconnue pour son sérieux et elle dispose de tous les documents actualisés chaque année prouvant son bon fonctionnement* »

Soorou marque la différence en termes de :
- Adhésion de nouveaux membres
- Dispose de pièces administratives
- Volume financier
- Production
- Promotion des membres
- Niveau d'endettement ?
- Ne tombe plus en impayé

Chaque année, il y a la réédition des comptes et le bilan financier de l'année

L'usage des outils de gestion (collecte, synthèse, analyse, planification)
Les responsables de cette coopérative disent avoir gardé tous les outils proposés par le CdG-OP/PADYP

S'il fallait relancer le CdG-OP aujourd'hui, que faudrait-il prévoir ?
La coopérative Soorou souhaiterait disposer à nouveau d'un conseiller CdG-OP pour encore aller plus loin dans l'amélioration de sa gestion et de sa gouvernance « *Nous voudrions devenir une coopérative exemplaire* ».
« *Ce serait bien aussi d'initier un travail sur la commercialisation groupée du maïs car nous avons beaucoup de difficulté à le vendre à bon prix, parfois le prix stagne entre 7 000 et 10 000 FCFA/sac. Chez les coopératives de soja et mais, c'est uniquement sur le papier [sans activités concrètes utiles pour les producteurs]. Actuellement dans le village il y a plus de surface en coton qu'en maïs, On est sûr de vendre le coton même si l'on sait bien que cela rapporte et demande beaucoup de travail* ».
« *Il faut des conseillers salariés bien formés, motivés et proches de nous (habitant dans la commune). Pour le Cdg6OP il n'est pas possible de compter sur des animateurs relais qui soient aussi des producteurs car les producteurs ne prennent pas au sérieux les formations et les conseils apportés par leurs collègues* »

Effets et impact du CdG- OP
Il y a moins de dettes de la part des adhérents vis-à-vis de la coopérative. « Les producteurs connaissent mieux les intérêts à présenter une coopérative bien gérée. Cela nous permet de gagner la confiance des autres acteurs de la filière coton (SODECO, AIC) et des projets intervenant dans la région ».

2. **Compte-rendu des échanges avec les responsables de coopératives villageoises de producteurs de Coton bénéficiaires du CdG-OP /PADYP, Commune de N'Dali 1/02/2020**

Participants : une dizaine de responsables (actuels et anciens) de coopératives coton de l'UCOM N'Dali et l'ex conseiller CdG-OP du PADYP de cette zone d'intervention

Qu'est-ce le CdG OP vous a apporté ?
Selon les producteurs le CdG-OP a apporté de la professionnalisation et du sérieux dans les coopératives cotonnières de base. « *Les coopératives accompagnées par le CdG-OP sont toujours devant les autres coopératives en terme de sérieux, de bon fonctionnement et d'absence de dettes vis-à-vis de la filière* ».

« *Nous avons compris les principes de la gestion et de l'organisation des services dans une coopérative. Cela nous a permis d'améliorer le fonctionnement des coopératives de vivriers (soja, maïs…)* ».
Les coopératives de viviers arrivent aujourd'hui à faire de la vente groupée (maïs, soja, anacarde…), du warrantage et cela en liens avec les IMF. « *C'est le renforcement des capacités apporté par le CdG-OP pour les coopératives coton qui a permis le renforcement des autres types de coopérative* ».

« *Pour travailler avec la SODECO il faut bien maitriser les fiches de stocks, sinon ce sera difficile d'avancer et il y aura beaucoup de pertes de temps avec cette société, l'AIC et l'UCOM*»

« *Les coopératives cotonnières (et les autres) doivent améliorer leur gestion car elles doivent gérer pas mal de petites activités et dépenses : la gestion des cotisations, des parts sociales et des ristournes versées chaque année à la Coopérative par la filière coton. Avec cet argent elle doit assurer (i) la gestion du transport des intrants de l'UCOM au village, (ii) la fourniture de petits crédits sociaux ou productifs à partir du fonds de la coopérative détenu en banque (principalement constitué par les cotisat*ions*). Parfois la Coopérative achète des intrants (en faible quantité) en plus de la dotation SODECO/AIC.* »

L'UCOM comme les coopératives de base sont plus attentives au niveau d'endettement des producteurs. Ces structures ont refusé les crédits proposés par l'AIC pour faciliter le recrutement de la main d'œuvre pour la récolte du coton « *Il faut faire attention avec les différentes formes de crédits (intrants coton et céréales, autres dépenses…) car le coton ne peut pas tout supporter. Si beaucoup de producteurs sont en impayé, la mésentente au sein de la coopérative apparait rapidement* ».

L'usage des outils de gestion (collecte, synthèse, analyse, planification)
Les outils proposés par le CdG-OP sont simples et plus courants et connus que ceux du CEF : registre des coopérateurs, PV d'AG et de CA, Rapports techniques et financiers de la coopérative à présenter à l'AG, carnet de reçus, fiches de stock, synthèse de livraison d'intrants, etc. L'outil le plus innovant est le rapport financier qui implique en amont de mettre en place une comptabilité de la coopérative pour tous les volets de ses activités qui comprennent des flux financiers.

S'il fallait relancer le CdG-OP aujourd'hui, que faudrait-il prévoir ?
Les outils du CdG-OP existent et suffisent même si certains peuvent être améliorés comme l'introduction d'une comptabilité en double partie si l'on fait la preuve que cela améliore la tenue des comptes et la bonne gouvernance. Le CdG-Op doit surtout servir (i) à faire changer la posture des producteurs qui s'impliquent peu dans la gestion de leur propre coopérative et (ii) à faire émerger de nouveaux leaders de coopératives, mieux formés et plus jeunes.

« *Le besoin d'avoir des coopératives bien gérées est devenu impératif car la filière coton a réduit la ristourne coton que l'on touche, c'est passé de 900 FCFA/tonne de coton contre 1725 FCFA/t avant. La filière ne prend plus en charge le risque incendie (les tas de coton-graine qui peuvent brûler accidentellement au champ). Tant que le coton n'est pas entré à l'usine, c'est le producteur et la coopérative qui supportent tous les risques, dont les détournements de coton par les camionneurs* »

Selon le focus groupe aucun dispositif n'a repris le CdG-OP pour les Coopératives cotonnières de base. Il y a un gros besoin dans ce domaine du fait de l'accroissement du nombre de producteurs de coton et du nombre de coopératives actuellement. « *Certes, l'AIC a déployé des AGCOM – des salariés qui conseillent les coopératives - mais cela reste insuffisant et le renforcement des capacités des leaders n'est pas central pour ces conseillers, ils agissent plutôt comme des contrôleurs de gestion* ».

« *Il faut étendre le dispositif CdG-OP en priorité aux coopératives qui n'avaient pas bénéficié de l'appui du PADYP mais les coopératives accompagnées jusqu'en 2014 auraient besoin d'un recyclage car les responsables formés ont pu partir. Il y a des nouveaux leaders à former ». Dans l'UCOM de N'Dali il y avait 36 coopératives en tout en 2012 dont 10 appuyés par le CdG-OP/PADYP, en 2020 il y en a 49* »

« *Il faut un accompagnement des Coopératives dans la durée sur plusieurs années avec un conseiller de proximité que l'on voit régulièrement et en qui on a confiance. Les formations ponctuelles en salle sur 1 ou 2 jours ne servent pas à grand-chose et en tout cas, ne suffisent pas* ».

Le focus groupe souligne qu'il faudrait mieux répartir les ressources financières entre les UCOM (les OP communales de la fédération des producteurs de coton) et l'AIC. Par exemple un poste de conseiller aux Coopératives pourrait être créé au sein de chaque UCOM, conseiller qui travaillerait en binôme avec l'AGCOM, salarié de l'AIC.

Effets et impact du CdG OP

Les coopératives appuyer par le PADYP tiennent :

- Les fiches de stocks, fiches intrants et crédits (tableau carrée)
- Bonne comptabilité au niveau des coopératives
- Délivrance de reçu pour toute opération coopérative
- La coopérative se porte garant pour la demande de crédit
- Amélioration de la cotisation des membres, mobilisation en natures
- Formation des peseurs, et formation sur la prise de note

La formation des responsables des coopératives Coton a permis plus de transparence et de limiter les détournements en interne Coopérative ou par des agents extérieurs à la coopérative (par exemple à la pesée « usine »)

Le CdG-OP renforce généralement la cohésion sociale dans la coopérative du fait d'une plus grande transparence dans les comptes et activités. Cela s'applique aussi entre les anciens et nouveaux leaders. Mais pour que cela marche il faut que les anciens formés par le CdG-OP/PADYP acceptent de former les nouveaux responsables souvent plus jeunes. Dans certains cas les anciens ne veulent pas se retirer et gardent leur poste de responsabilité quitte à mettre en danger la coopérative.

Le CdG-OP Coton a permis la progression des autres types de coopératives (vivriers, anacardiers), cette progression a aussi été rendue possible par un projet de la Coopération Suisse, le PADSER.

Difficultés qui persistent

- Pas de plan de formation, de gestion et de transmission des acquis ;
- Problème d'instruction des membres, qui fait que certains membres sont obligés d'être maintenu plusieurs années
- Faible capacité de négociation avec les partenaires commerciaux

Entretien avec l'ex Conseiller CdG-OP

Dès 2014 l'ancien conseiller CdG-OP PADYP de la zone avait préféré quitter le PADYP pour rejoindre le PADSEL comme comptable principal afin de sécuriser son revenu pour les années à venir. Il est toujours dans ce projet. Au-delà de l'activité de comptable (c'était souvent la formation demandée au C-CdG-OP par le PADYP) il apporte aux coopératives partenaires du PADSEL (toutes hors coton) ses compétences en renforcement de capacité des OP de base et en accompagnement de ces structures.

Il avait été identifié comme futur salarié de l'UCOM coton de N'Dali qui voulait l'embaucher mais à un salaire bien moindre (environ 100 00 FCFA/mois) que celui offert par le PADSEL

3. Compte-rendu des échanges avec l'ex conseiller CdG-OP du CRM-M/C, Commune de Lokossa 1/02/2020

- Rencontre du 2ème conseiller Op auprès du CRM-MC
- 15 OP de base de Comé et Grand Popo ont été appuyé à travers le CDG-OP du PADYP
- Les appuis ont principalement portés sur l'appui à l'enregistrement et la légalisation avec un renforcement de capacités de chaque groupement sur i) l'accès au crédit, ii) l'accès au marché, iii)

l'accès (plaidoyer) et la gestion des intrants et iv) des appuis techniques dont la gestion de la fertilité des sols

- 2 rotations du conseiller OP avec un gap de présence entre XX et 2013.
- Les principaux outils utilisés ont été le cahier de caisse, le registre des réunions, le registre des membres et le cahier de visité mais il a manqué les analyses et une difficulté à remplir ces outils => il y a une nécessité à identifier l'intérêt du pourquoi du remplissage
- Les ventes groupées sont restées complexes car cela marche bien la première année mais après, les commerçants vont voir individuellement les producteurs pour fixer les prix et casser la dynamique du groupe
- Dans les effets du CdG-OP, il faut noter :
    - La sensibilisation et la mise en conformité avec l'AU de l'Ohada qui a débouché sur une réorganisation des OP au niveau départemental
    - Les diagnostics des problèmes et l'établissement de plans de renforcement de capacités : organisation des AG, PV de réunions, formations
    - Une meilleure compréhension des outils, de l'accès aux intrants et de l'accès au marché pour les élus des conseils d'administration
- Dans la poursuite du CEF FUPRO, il est constaté une surcharge du conseiller quand il faut combiner CEF et CdG-OP : le conseiller passe moins de temps avec les OP

Annexe 18 : Usages des outils numériques

Les outils numériques ont joué un rôle central dans le PADYP au travers de leur rôle de collecte de données, de retour d'expérience aux niveaux locaux et au niveau du suivi évaluation. Dans cette annexe, nous décrirons précisément les effets positifs et négatifs repérés lors de l'évaluation rétrospective en revenant sur les différents éléments où le numérique a joué un rôle.

Après avoir rappelé leur organisation globale, nous nous concentrerons sur une boucle de rétroaction locale, au niveau des GFC, permettant discussions et apprentissages réflexifs sur les pratiques des participants afin de contribuer à leur évolution. Ensuite, nous nous intéresserons aux agrégations plus globales menées par les prestataires et la CELCOR. Puis nous nous intéresserons à quelques croyances initiales qui ont mené à des conceptions contreproductives et auxquelles il serait important de faire attention lors de projets futurs.

Rappels de l'organisation des bases de données

Le PADYP a planifié un nombre considérable de bases de données, elles même incluant un nombre considérable de variables censées servir à la fois aux groupes focaux de conseil, aux conseillers, aux prestataires et à la cellule de coordination du projet.

Le parcours au sein de ces bases de données est décourageant pour quelqu'un n'ayant pas participé au projet.

Malgré cela, peu de rapports globaux d'agrégation ont fait usage de l'ensemble de ces données.

Rétroactions informationnelles locales

Un des objectifs du PADYP était d'outiller les producteurs afin que les conseillers recueillent les pratiques, les agrègent et proposent des discussions permettant de discuter les pratiques et les conséquences de celles-ci et ainsi générer de possibles évolutions culturales. Une boucle de rétroaction informationnelle était ainsi créée.

Description du système et des outils

Plus précisément, comme le montre la Figure 1, les producteurs remplissaient des fiches papier indiquant leurs pratiques, leurs résultats, leurs dépenses. Certaines de ces fiches, notamment les fiches parcellaires, étaient collectées physiquement par les animateurs relais et/ou les conseillers CEF. Ces derniers remplissaient des fichiers Excel pour alimenter des bases de données. Les conseillers utilisaient les outils de traitement de données proposés par Excel ainsi que des macros écrites en VBA conçues lors de la phase amont du projet. Ces statistiques étaient ensuite présentées aux producteurs afin que ceux-ci explorent les différentes stratégies et rendements des autres producteurs de la zone, donc des contextes géographiques, pédologiques, organisationnels et sociaux proches. Cette façon de modéliser le système de production permettait de générer une réflexivité sur les pratiques locales.

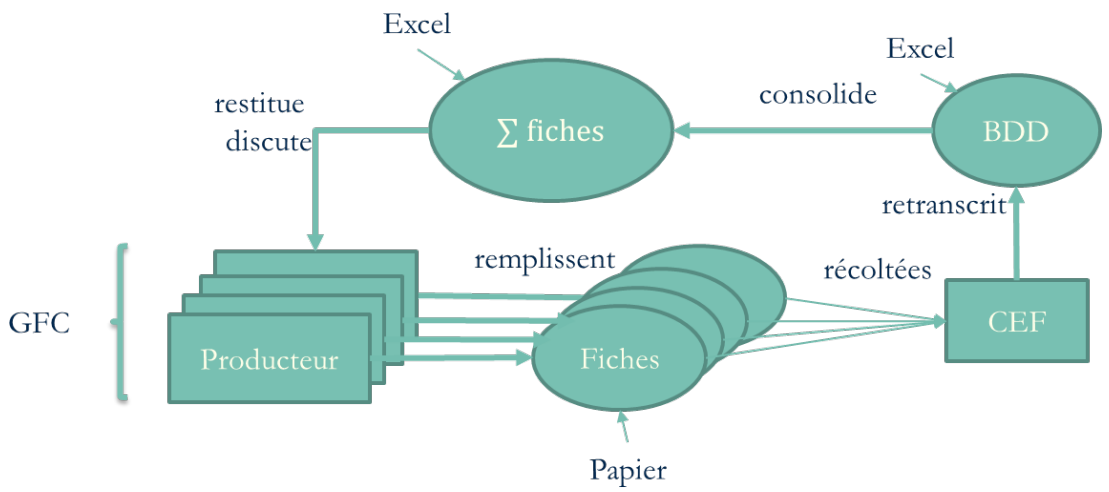


Figure 1 Retour d'information aux GFC

<u>Commentaires :</u>

Nous allons parcourir pas à pas cette boucle et discuter des choix effectués au regard de nos observations et entretiens en ce qui concerne les outils numériques.

Les outils papiers donnés aux producteurs, adaptés à leur niveau d'alphabétisation (nulle, faible, en langue locale, en Français), se sont révélés pertinents. Il n'est pas souhaitable de chercher à outiller l'ensemble des producteurs en outils informatiques périssables, coûteux financièrement et environnementalement et dépendant de réseaux multiples (électriques, internet etc) afin de remplir des fiches. Des feuilles ne dépendent pas de l'ensemble de ces éléments qui ne sont pas disponibles partout et en font donc des outils robustes. Il est cependant possible que certains producteurs possèdent des téléphones portables. A terme, une gestion à base d'application spécifique de ce type de fiches pourrait donner lieu à la création de formulaires que les producteurs rempliraient et dont les données pourraient être communiquées automatiquement à une base de données centralisée afin de limiter le travail de collecte et de copie des conseillers.

En effet, les conseillers CEF étaient quant à eux munis d'un ordinateur portable sous Windows avec le logiciel Excel installé, logiciel tableur qui était utilisé comme gestionnaire de bases de données. Une fois les feuilles papiers recueillies auprès des producteurs (ce qui peut être long), les données écrites à la main sont recopiées dans les cellules de tableaux préconstruits. Cette étape est longue, mais si l'objectif est de pouvoir par la suite utiliser ces données, l'entrée des données dans les tableaux est nécessaire. L'utilisation d'Excel à la fois comme outil de base de données et de traitement de ces mêmes données est cependant risquée, le risque de déplacement de ces données, de doublons, d'erreurs, d'écrasement étant loin d'être nul. Il serait préférable d'établir des formulaires sur un véritable logiciel de bases de données permettant d'entrer proprement les données, de les stocker sur des fichiers que l'on ne touche quasiment plus et d'appeler ces données à partir d'Excel.

La prise en main du tableur Excel est relativement aisée et son choix est logique. Sa popularité fait que de nombreux conseillers étaient familiers de son utilisation et sinon, une formation permet d'en appréhender les bases sur lesquelles s'appuyer pour faire usage des données recueillies. Il est assez souple pour que les conseillers puissent s'appuyer sur les outils (macros) conçus lors de la phase de préparation du PADYP mais aussi pour qu'ils puissent eux-mêmes créer des traitements adaptés aux demandes des producteurs, à leur perception des choses (par exemple avec l'usage de tableaux croisés dynamiques). La construction de macros sur Excel est néanmoins délicate, voire dangereuse et fortement dépendante de l'habileté du conseiller à ne pas faire d'erreurs.

Les entretiens conduits avec les conseillers CEF ont montré que les outils étaient adaptés, mais lourds et consommateurs en temps, d'autant qu'il s'agissait là de l'une des nombreuses charges numériques dont les conseillers devaient s'acquitter (voir partie suivante). En dehors des risques mentionnés en ce qui concerne l'usage d'Excel comme gestionnaire de base de données, l'architecture proposée s'est révélée efficace. Néanmoins, il serait utile de se plonger plus avant dans le contenu des bases afin d'éliminer les variables qui n'ont été que peu exploitées afin de limiter le temps de travail inutile et inutilisé.

Agrégations informationnelles globales

La tâche des conseillers CEF s'étendait au-delà de ces retranscriptions de parcours culturaux à destination locale. Ils devaient aussi s'acquitter d'un lourd processus de suivi évaluation qui avait pour ambition de capturer le plus possible d'éléments, ainsi décrit dans le document de description des bases de données : « Les activités des Conseillers sur le terrain sont celles devant favoriser l'atteinte des objectifs sur lesquels les Prestataires et les faîtières d'OP se seront engagés. Il est important que ceux-ci soient bien investis dans l'exécution de ces activités de par leur rôle de coordination des opérations de terrain. En plus de leur travail, la CELCOR/PADYP veillera à la bonne marche des opérations ; elle suivra les indicateurs de réalisation et de performance pour que ceux permettant la mesure des effets et impacts ne souffrent d'aucune insuffisance. […] Le système de suivi évaluation du PADYP dispose en son sein un ensemble de base de données qui, alimentées convenablement par les acteurs concernés, chacun à son niveau, permettront, entre autres, de mieux accompagner les Adhérents CEF et leur OP de base, de fournir des données pertinentes pour alimenter les analyses des effets et impacts du Programme, de permettre aux décideurs d'apprécier les avancées du Programme. » (pp. 23-26)

Ainsi, les conseillers devaient tenir le compte des présences, des formations, des activités journalières, sous forme de tableaux quotidiens, mensuels, trimestriels et annuels. Ces éléments devaient ensuite être remontés aux prestataires et enfin, plus globalement à la CELCOR (Figure 2). En plus du CEF, la partie CDG-OP comportait elle-même de nombreux tableaux (appelés bases de données) tentant de recueillir le plus possible d'indicateurs afin de déterminer « « vérité des chiffres » lors de la détermination des résultats » (p.26).

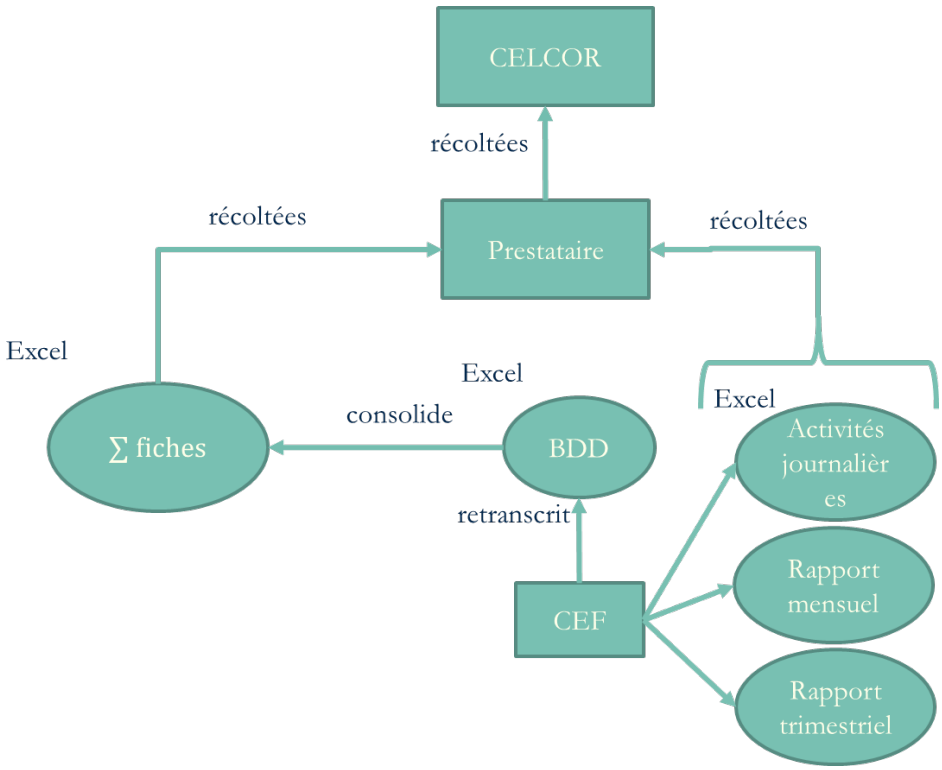


Figure 2 Agrégations globales

En dehors du suivi à la trace des activités des conseillers, il ne nous a pas été possible de retrouver des rapports consolidant les données récoltées afin d'analyser les effets et impacts du programme. Les bases de données existent, mais qu'en est-il du sommet ?

Il nous semble que cela peut s'expliquer par une combinaison de facteurs. Premièrement, la volonté d'exhaustivité de la capture des chiffres existant ou à construire sur l'ensemble des producteurs, animateurs relais, conseillers via un ensemble immense de variables a certainement conduit à la création de nombreux chiffres erronés (seules 25% des lignes ont été considérées comme correctes après un travail d'apurement). Le nombre bien trop élevé de variables et d'indicateurs recueillis s'est finalement révélé contreproductif : il semble qu'ils ont été inscrits au programme parce que la possibilité existait, mais sans plan d'analyse a posteriori bien conçu. La très grande complexité du système avec un large ensemble de bases faisait qu'un changement de responsable de suivi évaluation rendait son appropriation très difficile.

Par ailleurs, il est important de ne pas confondre tableur Excel (qui est conçu pour effectuer des calculs sur des données) et logiciel de gestion de bases données (relationnelles). Comme déjà dit dans la partie précédente, utiliser ce logiciel comme base de données est extrêmement risqué et générateur d'erreurs et ceci d'autant plus que le nombre d'utilisateur est grand (ce logiciel était utilisé pour consolider un nombre considérable de fichiers venant de tous les conseillers CEF du pays). Excel n'est pas conçu pour gérer des bases de données et ne dispose pas nativement des notions de clef primaire (important pour lier des données de production et un producteur par exemple, ou des données de production, un producteur et un conseiller CEF). Si, comme cela était le cas dans le cadre du PADYP, l'on désire générer et stocker de données, des requêtes, etc, il est nécessaire d'utiliser des logiciels de gestion de base de données, par exemple MySQL qui est open source, gratuit et largement utilisé. Lors de la conception de systèmes aussi vastes, une formation en gestion et analyse de données est indispensable. Il est préférable de confier cela à un spécialiste ou de se former à ces concepts plutôt que de créer des « bases de données » inutilisables à la base d'un très grand risque d'erreurs et donc d'impossibilité d'exploiter le résultat de ce grand travail de collecte. Cela n'élimine pas le risque de ne pas utiliser des variables recueillies inutilement, mais sécurise les données recueillies, permet de se prémunir de bugs fréquents et de développer des analyses plus solides. Il est de plus possible de lier Excel qui est utile aux conseillers CEF par sa facilité d'utilisation et les bases de données conçues dans une base de données MySQL[1].

En étant prudent, il est possible d'utiliser Excel comme base de données relationnelle simplifiée, mais de nombreux principes sont alors à suivre pour faire ressembler les différentes feuilles proposées à des tableaux de bases de données. La conception des « bases Excel » rassemble ici un grand ensemble d'erreurs de conception qui sont selon nous à la racine de la grande difficulté que les participants au projet ont eu à exploiter les données. Une base de données est simplement un ensemble de tableaux reliés entre eux. Chaque tableau possède un certain nombre de colonnes portant chacune un titre et un certain nombre de lignes ayant chacun une clé permettant de garantir leur unicité. Or les tableaux « bases de données » observées mélangent données et calculs (sous-totaux), titres fusionnés sur plusieurs colonnes etc. Mais cela ne nous semble pas adapté à un projet de l'ampleur du PADYP (avec un très grand nombre d'utilisateurs, et un très grand nombre de données reliées et de types variés).

Mythes et croyances

Dans cette partie, nous listons un certain nombre d'idées reçues qu'il nous semble important de démystifier.

<u>Capturer le plus grand nombre de données possibles</u>

L'observation des bases de données, l'impossibilité de trouver des rapports synthétisant les leçons apprises grâce aux données recueillies montre bien l'importance de concevoir clairement un objectif raisonnable sur la base du recueil de données. La mémoire des ordinateurs est de plus en plus conséquente et il est tout à fait possible de stocker des milliards de chiffres. La tentation est donc grande d'élargir le nombre de

[1] Voir https://www.mysql.com/fr/why-mysql/windows/excel/

variables recueillies « parce que ça peut servir plus tard », sans plan véritablement défini. La conséquence est régulièrement observée : une majorité des données recueillies n'est jamais utilisée. Afin de tirer les leçons de cette expérience, il nous semble important de replonger dans les bases et de retirer les variables qui n'ont finalement jamais été utilisées.

La vérité des chiffres

Le manuel « bases de données » nous affirme que : « *Il est nécessaire que les principaux acteurs que sont les* Adhérents et les Conseillers qui sont à l'amont de la production et de la collecte des informations réalisent leur tâche avec professionnalisme pour que les données concordent avec les réalités sur le terrain ; on parlera alors de « vérité des chiffres » lors de la détermination des résultats » (p.26). Pour compléter, nous pouvons citer, en p.4, « pour que l'ensemble des bases de données fonctionne et que les données produites approchent considérablement la réalité, il est capital que tous les acteurs jouent convenablement, chacun en ce qui le concerne, leurs partitions ».

La réalité peut se modéliser sous forme de nombres. Les nombres ont une attractivité forte car il est facile de les additionner, multiplier, soustraire ou autres en faisant abstraction de notions mathématiques fondamentales que l'on suppose vérifiées (calculer un écart type d'un processus stochastique sur un nombre fini de nombre est toujours possible, même si le processus sous-jacent n'a en lui-même pas la propriété d'avoir un écart type fini par exemple) – et Excel le fait parfaitement. Comme tout modèle, il n'est que l'expression d'une perception de la réalité, ici projetée sur un espace particulier, et plus ou moins confortable (ici le corps des nombres réels munis des opérations usuelles). Ces modèles peuvent être utiles à la discussion, générer des commentaires, faire évoluer les usages, les règles, les croyances. Ils ne permettent en revanche pas de déterminer « la vérité », ni la réalité. Comme toute projection, l'exploration de l'espace d'arrivée ne permet pas de connaître parfaitement l'espace de départ, mais simplement un angle particulier. Considérer qu'il y a bijection parfaite entre la réalité est l'espace des nombres (ici représenté par l'intermédiaire des feuilles Excel) est une illusion grave qui peut mener à des erreurs profondes. Cette illusion, la croyance de sa maîtrise et l'approche de la réalité par un ensemble toujours plus grand de chiffres est renforcé par la puissance de stockage et de calcul des outils numériques qui maîtrisent nettement mieux que les humains les opérations sur les nombres. Ils nous font croire encore plus qu'avant que le monde n'est perceptible qu'à travers des chiffres. La calculabilité n'est cependant pas l'unique possibilité que nous offre les outils numériques. Au-delà des réseaux et donc de la possibilité de partage d'informations et de connaissances, les outils numériques peuvent nous permettre de rentrer dans la complexité, c'est-à-dire de construire d'autres types de modèles et de projections de la réalité permettant aussi d'autres types de réflexivités et de discussions entre acteurs d'un territoire (par exemple un GFC).

La confusion entre moyens et fins

Ce même manuel nous dit peu avant que : « Le développement de l'informatique et par conséquent de l'internet a connu une grande avancée ces deux dernières décennies. Comme on entend souvent dire, « *l'individu qui ne connait pas l'informatique est l'analphabète du siècle* », le PADYP compte lever cette équivoque avec la dotation de tout son dispositif de terrain et de suivi en matériel informatique et aller plus loin avec la création d'un domaine en vue de gérer et faire bénéficier à tout acteur du PADYP les informations capitalisées au cours de sa mise en œuvre. Le dit domaine sera créé via internet, avec une redirection vers la plateforme nommée « ***gmail*** ». » (p.25)

Cette observation, que l'on peut percevoir à travers le déploiement de ce vaste ensemble de bases de données, nous permet de souligner une confusion entre le numérique en tant que moyen et fin. Nous pouvons nous demander si l'objectif tel que formulé actuellement est la création et le remplissage de bases de données afin de ne plus être analphabète, ou de permettre une connaissance des principes de gestion aux producteurs et aux OP. Si l'objectif est bien, comme le répètent les documents et participants du PADYP, la seconde option, il nous semble indispensable de réfléchir à la réduction drastique des variables considérées et du temps que les conseillers ont à passer à remplir ces bases. Le rôle du conseiller ne nous parait pas être « d'être de façon permanente à la pêche de toute information rentrant en ligne de compte

dans la gestion des OP de base suivies » (p.20), mais d'être conseillers aux producteurs et aux OP. La façon dont l'ensemble des bases de données a été conçu, la demande importante de rapports de différents types qui ont été produits simplement par contrat, fait que les conseillers, comme ils nous l'ont rapporté, ont été débordés de travail de saisie, de traitement de rapports, au détriment de leur rôle de conseiller.

S'appuyer sur le numérique en tant que moyen, en revanche, peut être utile aux discussions, à la réflexivité, mais impose de se restreindre sur les quantités de données à recueillir. Maintenant que l'expérience et la tentative de l'exhaustivité a été menée, il nous semble indispensable, comme déjà mentionné plus haut, de se plonger à nouveau dans les bases et de tenter un élagage profond et méthodique, afin que le numérique reprenne la place qui lui incombe : un moyen de comprendre et de discuter d'une partie de la réalité et non pas une fin en soi.

Annexe 19 : Eléments de méthode pour l'évaluation des effets et d'impact du CEF

En mars 2010, un appui de T Bernard (AFD), J. Delarue (AFD), A. De Romémont (CIRAD) et G. Faure (CIRAD) a été apporté au PADYP pour proposer une démarche d'évaluation des effets et d'impact du CEF. Les éléments de méthodes ci-dessous sont tirés de leur aide-mémoire « Proposition technique pour l'évaluation des impacts du Conseil à l'Exploitation Familiale au Bénin ».

3. L'évaluation d'impact du CEF

L'objectif principal de l'évaluation sera de mesurer et d'analyser les impacts du CEF sur les exploitations agricoles et sur les dynamiques rurales. Les questions posées dans le cadre de cette évaluation sont les suivantes :

Q1 : Quels types d'agriculteurs participent au CEF ?
Q2 : Quels sont les impacts mesurables du CEF sur les agriculteurs participants ?
Q3 : Quels sont les effets de long terme du CEF sur les agriculteurs participants ?
Q4 : Quels sont les processus d'apprentissage chez les agriculteurs participants ?
Q5 : Quels sont les effets indirects du CEF (sur les agriculteurs non participants, sur les organisations locales) ?

Pour toutes ces questions, la compréhension de l'hétérogénéité des processus d'apprentissage et des impacts (Q6) sera également au cœur des investigations. Il s'agira notamment de comprendre cette hétérogénéité en l'interprétant en fonction de la variabilité des caractéristiques des individus, des villages et des modalités de mise en œuvre du conseil.

Pour répondre à chacune de ces questions de la façon la plus robuste possible, une combinaison d'enquêtes quantitatives et qualitatives sera utilisée :

- Des enquêtes approfondies qualitatives sur échantillon restreint serviront à comprendre les déterminants de la participation (Q1), les processus d'apprentissage (Q4), à formuler des hypothèses et choisir des indicateurs pour les enquêtes quantitatives et à interpréter les impacts (Q2 et Q3), les effets indirects du CEF (Q5) et l'hétérogénéité des phénomènes(Q6);
- Des enquêtes d'exploitations menées sur un large échantillon d'agriculteurs participants et sur un échantillon contrefactuel serviront à à mesurer rigoureusement ses impacts de court terme (de 2 à 3 ans) (Q2) et leur hétérogénéité (Q6);
- Des enquêtes ménages sur un échantillon restreint d'anciens adhérents du PADSE servira à décrire la durabilité et les effets de long terme du CEF (Q3) et leur hétérogénéité (Q6);
- Quelques enquêtes ménages supplémentaires sur échantillon restreint pourront permettre d'étayer les analyses qualitatives sur l'hétérogénéité des impacts (Q6), les processus d'apprentissage (Q4) et les effets indirects (Q5)
- Les données de suivi-évaluation du PADYP serviront à établir précisément quels types d'agriculteurs participent au CEF (Q1) et quelles sont les variations dans la mise en œuvre du conseil (Q6).

Les approches qualitatives (QUAL) et quantitatives (QUANT) s'imbriqueront en terme de calendrier. A noter que dans le cadre des approches qualitatives des mesures peuvent être effectuées et s'appuyer sur des données chiffrées. De même que dans le cadre des approches quantitatives des critères d'ordre qualitatif peuvent être mobilisés. Cependant, nous distinguerons l'évaluation des impacts, qui sera menée grâce au couplage des approches qualitatives et quantitatives, et la mesure des impacts qui sera menée à partir des approches quantitatives.

A partir de la construction de la chaîne causale, basée sur les connaissances actuelles du processus CEF, un travail d'identification des indicateurs communs des dispositifs quantitatif et qualitatif est en cours, et permettra l'élaboration des outils d'enquête (questionnaires et bases d'entretiens).

Le premier passage de l'enquête quantitative permettra d'établir une situation de référence, d'identifier des tendances, de valider certains indicateurs et d'en proposer de nouveaux. Parallèlement, le travail qualitatif permettra une caractérisation des processus intermédiaires, ainsi que des facteurs déterminant l'hétérogénéité des impacts. Le deuxième passage de l'enquête quantitative permettra de mesurer les évolutions et pourra servir à extrapoler une partie des résultats des enquêtes qualitatives. Analyses qualitatives et quantitatives permettront d'interpréter les résultats.

Les paragraphes suivants détaillent les questions et les hypothèses qui seront étudiées dans l'évaluation d'impact. Les chapitres 4, 5 et 6 reviendront sur les méthodes à employer pour les traiter.

3.1. Qui participe au CEF ?

Cette analyse vise à comprendre quelles personnes sont intéressées par le conseil à l'exploitation, spontanément puis durablement.

Autrement dit, on suppose que le CEF n'est attractif que pour certaines personnes : c'est ce qui se vérifie dans les faits, puisqu'au cours du PADSE, seule une partie des villageois a adhéré au CEF et seule une partie de ces adhérents a participé durablement à la démarche. Cette analyse est particulièrement pertinente dans le cadre de ce nouveau projet qui vise à changer d'échelle en touchant un nouveau public, et permettra d'apprécier la portée et la pertinence du service proposé.

Un recensement par le suivi/évaluation du PADYP des caractéristiques des adhérents, comparables aux caractéristiques générales de la population, serait la manière la plus systématique de traiter cette question. Il faudra peut être toutefois mener des enquêtes complémentaires.

3.2. La mesure quantitative des impacts

Dans le cadre de la mesure quantitative des impacts, il s'agira de comparer l'évolution de la situation des personnes participant au CEF avec la situation dans laquelle ils se seraient trouvés sans le CEF : nous utiliserons pour cela une approche statistique avec contrefactuel.

Ce que nous souhaitons mesurer

Nous faisons l'hypothèse que le Conseil à l'Exploitation Familiale permet aux personnes qui en bénéficient de changer la perception des choix dont ils disposent pour la conduite de leurs activités et de prendre des décisions qui leur permettent d'améliorer la performance de leur exploitation et le niveau de vie de leur famille. C'est sur ces différents aspects que nous chercherons à mesurer l'impact du CEF.

Nous souhaitons mesurer l'impact du Conseil aux Exploitations Familiales et non l'impact du PADYP, ni même du volet CEF du PADYP. Pourquoi convient-il de faire cette distinction ?

Mesurer l'impact du PADYP pourrait répondre à un objectif de redevabilité, en le comparant aux coûts de sa mise en œuvre. Cependant, le PADYP combine deux types d'intervention auprès des agriculteurs : le conseil de gestion aux Organisations Paysannes (OP) et le CEF. Dans le cadre du CEF, il mettra en œuvre des méthodes adaptées à différents types de producteurs dont certaines ne relèvent pas du CEF tel qu'il a été expérimenté dans les phases précédentes (cf. plus haut les quatre types de groupes identifiés par le PADYP). Cette complexité de l'intervention du PADYP risque de rendre peu claire la mesure d'impact que nous recherchons.

Or, nous souhaitons pouvoir isoler l'impact du CEF de l'impact d'autres types d'appui aux agriculteurs, tels que l'alphabétisation ou le conseil de gestion aux OP. D'autre part, nous souhaitons mesurer l'impact du CEF lorsqu'il se déroule conformément à ce qui est prévu au départ (sinon, on mesurerait l'impact d'une mauvaise mise en œuvre du CEF, ce qui ne nous apprendrait rien sur le CEF proprement dit).

En somme, la mesure proposée ne vise pas à être représentative du projet PADYP, mais à tester la pertinence de l'approche CEF via des indicateurs d'impact mesurés de manière rigoureuse. Il s'agit alors de choisir (i) les types de producteurs qui sont décrits en fonction de leur intérêt pour adhérer au CEF (ii) le type de CEF dont ils bénéficient (cf. les quatre groupes) et (iii) les zones géographiques permettant de conduire une analyse robuste.

Nous faisons ci-dessous un certain nombre d'hypothèses permettant de cibler ces situations pour les besoins de l'enquête.

Sur qui allons-nous mesurer l'impact du CEF ?

La question centrale est celle de la mesure de l'impact direct du CEF sur les nouveaux adhérents. Les effets indirects au niveau des non adhérents seront appréhendés par un effort de collecte de données complémentaires (voir ci-dessous) et une approche qualitative.

Le choix de nouveaux adhérents pour la mesure d'impact vise à suivre leur évolution à partir du démarrage du conseil.

Par ailleurs, nous choisissons de mesurer l'impact du CEF sur les personnes alphabétisées en français ou en langue nationale, donc typiquement les adhérents des groupes GFC/og. En effet, l'expérience du PADSE a permis de valider un ensemble d'outils et de compétences (conseillers et animateurs relais) pour intervenir auprès de cette population au Bénin. Il aurait bien entendu été intéressant de mesurer l'impact sur les personnes non alphabétisées, qui seront également concernées par le PADYP, mais les intervenants du projet manquent encore de recul sur les méthodes à appliquer. L'évaluation du conseil pour non-alphabétisés pourrait être éventuellement envisagée lorsque les méthodes seront stabilisées.

L'impact du CEF sera mesuré sur les activités, les ressources (terre, main d'œuvre, capital) et les flux (physiques ou monétaires) directement gérés par l'adhérent CEF. Il pourra s'agir des activités productives (agricoles ou non), commerciales, artisanales (transformation de produits agricoles, menuiserie, etc.) qui relèvent de l'adhérent. En revanche, les activités gérées directement par d'autres personnes du ménage mais ne participant pas au CEF ne pourront pas être enquêtées : l'impact à ce niveau peut être considéré comme un impact indirect.

L'impact du CEF sera mesuré sur des adhérents qui exercent au moins en partie une activité de production agricole et qui sont chefs d'exploitation. En effet, les outils du CEF et les conseils individuels et collectifs apportés par les conseillers sont plus particulièrement tournés sur l'activité agricole. De plus, nous cherchons à étudier, au travers de cette évaluation, dans quelle mesure le CEF est un outil intéressant pour augmenter la productivité agricole des terres et du travail.

Enfin, il est probable que les adhérents participent avec plus ou moins d'assiduité aux formations et aux échanges, et qu'un certain nombre d'entre eux abandonnent en cours de route. Il pourrait ainsi être difficile de savoir si nous mesurons réellement l'impact d'un accompagnement continu par le projet ou pour certains, d'une vague initiation aux thématiques du CEF. Il s'agira donc d'évaluer l'impact du CEF sur des adhérents réellement intéressés par la démarche. Pour ce faire, nous tenterons d'identifier les personnes avec une forte probabilité de ne pas abandonner la démarche et de participer régulièrement aux activités liées au CEF. Nos entretiens avec les opérateurs du PADSE nous permettent de faire l'hypothèse que les adhérents les plus persévérants sont en général jeunes (entre 25 et 40 ans), qu'ils souhaitent rester au village (développement de leurs exploitation ou d'une activité productive, projet de reprise de l'exploitation du chef d'exploitation, etc.) et qu'ils disposent de marges de manœuvre dans leurs activités (surface foncière supérieure à un seuil variable suivant les zones géographiques et les systèmes de production, …).

Cette liste de critères caractérisant le profil idéal des adhérents du CEF sur lesquels nous pourrons mesurer l'impact du conseil met en évidence une difficulté de l'évaluation d'impact. Dans un projet où l'adhésion est volontaire, tirer un échantillon de personnes à enquêter au hasard comporte le risque de suivre au final un nombre insuffisant de personnes concernées. Notre démarche consiste donc à décrire de

façon transparente les critères de sélection de notre échantillon. Malgré ces précautions, il est probable que notre échantillon soit tout de même affecté par des phénomènes d'abandon (attrition) ou de participation peu régulière au CEF : cette variation de « l'intensité du traitement » pourra cependant être observée et prise en compte dans l'analyse des résultats.

L'impact sur d'autres types de personnes ne sera donc pas mesuré. Prenons quelques instants pour discuter des implications de ce point.

- On suppose par cette démarche que notre échantillon sera tout de même représentatif d'une majorité des adhérents du CEF. Nous le vérifierons rigoureusement, en utilisant le dispositif de suivi/évaluation du projet pour caractériser les autres participants aux groupes CEF (dans le cadre de la question Q1);
- Nous ne mesurerons pas l'impact sur les personnes non alphabétisées pour les raisons évoquées ci-dessus. Il sera toutefois possible, à travers des enquêtes complémentaires et le suivi/évaluation du projet, d'évaluer la dynamique des GFC/or ou des GFC/al et de recueillir des informations sur l'utilité de la démarche CEF pour ces acteurs. De même l'impact particulier du CEF sur les femmes (GFC féminins) pourra être abordé à travers des enquêtes qualitatives approfondies ;
- Nous ne mesurerons pas l'impact du CEF pour des adhérents participant au CEF en dehors du dispositif du PADYP (autres projets, dispositif de la DICAF). Des enquêtes complémentaires pourront être réalisées avec ces adhérents et groupes pour identifier et approfondir l'influence de facteurs extérieurs, comme la gouvernance du système de conseil qui dépend largement du montage institutionnel, sur les impacts du CEF, …

Dans quelles zones allons-nous mesurer l'impact du CEF ?

De la même façon que nous recherchons a priori à mesurer l'impact du CEF sur les nouveaux adhérents réellement intéressés, nous souhaitons également nous placer dans des situations où le CEF va se mettre en place rapidement et dans de bonnes conditions.

C'est pourquoi nous privilégierons les nouveaux villages relevant des anciennes communes du PADSE. En effet, il est probable que les opérateurs reprennent les conseillers et les animateurs paysans du PADSE pour intervenir avec de nouveaux groupes de ces villages. L'intervention pourra ainsi être mise en œuvre au plus prêt de ce que prévoit le PADYP dans son document de projet, avec une méthode de conseil clairement définie qui touchera de nouveaux adhérents alphabétisés, ce qui nous donnera une plus grande probabilité de mesurer un impact de manière significative.

Dans le cas où le déploiement dans les nouveaux villages des anciennes zones ne nous permet pas d'avoir un nombre suffisant d'observations pour avoir une précision statistique, nous devrons étendre l'échantillonnage aux nouvelles communes concernées par le PADYP. Nous vérifierons la pertinence et la faisabilité de cette extension de la zone d'étude au vue de la méthode d'intervention proposée par chacun des prestataires du CEF dans le cadre de leur réponse à l'appel d'offres. Nous pourrons également éventuellement intégrer dans l'échantillon des anciens groupes du PADSE qui n'avaient reçu de formation que pendant quelques mois avant l'arrêt du programme : il nous faudra cependant vérifier statistiquement la comparabilité de ces individus avec les vrais débutants.

Par ailleurs, nous tenterons d'éviter les situations où le CEF se combine avec d'autres types de conseil, notamment au niveau des groupements. C'est le cas dans la zone Atlantique, où tous les adhérents du CEF seront producteurs d'ananas, membres du REPAB et bénéficieront à ce titre d'un appui à la commercialisation de leur production (il sera difficile dans ce cas de trouver un contrefactuel car les actions de promotion du CEF sont intimement liés aux actions visant l'amélioration de la commercialisation). Dans la zone cotonnière, il est prévu que les groupements villageois dont les membres seront adhérents au CEF puissent bénéficier en priorité du conseil de gestion[1] : il serait souhaitable dans l'absolu d'éviter de sélectionner ces adhérents particuliers, mais il est certainement possible de trouver

[1] Conseil portant sur l'amélioration de la gestion de l'organisation paysanne. En zone cotonnière du Bénin, ce conseil poursuit notamment l'objectif de clarifier la situation d'endettement des groupements, à l'origine du blocage de la production cotonnière.

dans cette situation un contrefactuel (des membres de groupements non CEF appuyés par le conseil de gestion). L'intervention du PROCOTON dans la même zone présente en revanche un risque pour l'identification d'un contrefactuel.

La liste des communes pré-identifiées pour la mesure d'impact est donc la suivante :

Tableau 1 : Liste des communes à enquêter

	Type de prestataire	GIP PADSE	CONSEIL. PADYP	GFC PADYP	Nouveaux GFC	Nb d'adh. Hyp Haute (20/gp)	Nb d'adh. Hyp Basse (10/gp)
OUESSE	ONG 2	5	2	18	13	260	130
DASSA	ONG 2	6	3	27	21	420	210
BANTE	ONG 2	7	3	27	20	400	200
DJIDJA	ONG 2	4	3	27	23	460	230
ZANGNANADO	ONG 2	5	1	9	4	80	40
ZOGBODOME	ONG 2	11	2	18	7	140	70
Somme P4		**38**	**14**	**126**	**88**	**1760**	**880**
DOGBO	OP	4	1	9	5	100	50
LALO	OP	1	1	9	8	160	80
Somme FUPRO 1		**5**	**2**	**18**	**13**	**260**	**130**
KETOU	OP	2	1	9	7	140	70
SAKETE	OP	5	1	9	4	80	40
BONOU	OP	1	2	18	17	340	170
ADJOHOUN	OP	1	1	9	8	160	80
DANGBO	OP	2	1	9	7	140	70
MISSERETE	OP	1	1	9	8	160	80
Somme FUPRO 2		**12**	**7**	**63**	**51**	**1020**	**510**
Total					**156**	**3120**	**1560**

Sur quel pas de temps allons-nous mesurer l'impact du CEF ?

La mesure d'impact commencera avec la réalisation d'une situation de référence et se poursuivra avec le suivi des groupes d'adhérents et du contrefactuel. Il est souhaitable que la mesure finale d'impact intervienne après que les adhérents aient suivi un cycle complet de formation, c'est-à-dire trois ans. Les experts du CEF considèrent toutefois que l'impact n'aura pas encore atteint son maximum à ce stade, car les apprentissages se font dans la durée.

3.3 Les effets à long terme du CEF

Pour compléter la mesure d'impact à 3 ans, nous réaliserons une enquête quantitative sur un échantillon raisonné des adhérents du PADSE qui avaient suivi au moins trois ans de formation. Il s'agira d'évaluer :

- la progression de leur situation dans le temps en comparant les données disponibles dans la base de suivi/évaluation du PADSE et les mêmes données aujourd'hui ;
- l'évolution de leur utilisation des outils de gestion et des dynamiques de groupes, durant l'interruption du projet (entre 2007 et 2010).

Cette enquête sera réalisée dès 2010.

Des enquêtes qualitatives menées sur un échantillon raisonné de ces anciens adhérents permettront également d'établir des trajectoires d'apprentissage sur le long terme.

3.4 Les processus d'apprentissage

Les apprentissages[2] seront essentiellement analysés par des enquêtes approfondies sur des échantillons restreints d'acteurs du CEF. Ces analyses qualitatives permettront éventuellement de définir quelques indicateurs simples à suivre au niveau des enquêtes à large échantillon pour suivre les principaux changements dans les prises de décision au niveau de l'adhérent.

L'analyse qualitative des processus d'apprentissage s'intéressera à différents niveaux :

- **Adhérents** : le travail portera sur l'étude des apprentissages individuels, des représentations et des changements de mode de prise de décision :
    - Quels sont les changements de représentations induits par le CEF, et de quels types sont-ils ? (marges de manœuvre, liberté, acceptabilité sociale de ces changements,…).
    - Quelles sont les relations entre les activités de conseil (processus d'apprentissage) et la constitution au niveau individuel d'un capital social/humain/institutionnel mobilisable ?
    - Quels sont les liens entre les changements de représentations, et les capacités de producteurs à faire de nouveaux choix et définir de nouvelles stratégies ?

- **Exploitation agricole / ménage** : à ce niveau, l'étude portera sur les liens existant entre ces changements de prise de décision et les résultats finaux/impacts sur l'exploitation agricole et le ménage.
    - Quels sont les changements induits par les actions de conseil sur le fonctionnement de l'exploitation ?
    - Quelles stratégies sont mises en place par les producteurs pour arriver à de meilleurs résultats finaux ?
    - Quels changements de statuts/responsabilité au sein de l'exploitation et au sein du ménage sont induits par le CEF ?

- **Groupes** CEF : l'étude portera également sur les dynamiques collectives et de co-construction de connaissance au sein des groupes.
    - Quels sont les processus d'apprentissage collectif et de co-construction de connaissance ayant lieu dans les différents groupes d'adhérents CEF ?
    - Quel est le niveau de valorisation des savoirs endogènes dans le conseil et les dynamiques de groupe ?
    - Quel est le rôle des relations entre l'animateur paysan et le conseiller dans ces processus ?
    - Quelle est l'influence du type de relation que le conseiller et l'animateur paysan met en place avec le groupe sur ces dynamiques ?

- **Conseillers** et **Animateurs Paysans (AP)**: les processus d'apprentissage et les changements concernant l'exploitation ne proviennent pas seulement de dynamiques individuelles de formation, mais proviennent bien d'interactions entre acteurs qui favorisent la co-construction de connaissance. Il semble donc essentiel de caractériser, en complément des analyse des processus d'apprentissage chez les individus et au niveau des groupes, les profils et qualités des conseillers/AP, et les types de relations qu'ils ont avec les producteurs, pour identifier leur contribution et leur influence sur les impacts finaux. De même, les représentations/conventions véhiculées par les conseillers, leur variabilité peuvent avoir des impacts sur le type de conseil fourni (en fonction de leur qualification, de leur expérience, de la correspondance de ces représentations avec celle d'un groupe ou d'une majorité de producteurs, …). Ces questions permettront de caractériser la relation producteur – conseiller/AP.

[2] Apprentissage = processus d'acquisition de savoirs, savoir-faire et savoir-être par l'observation, l'échanges entre individus et la mise en pratique.

3.5 Les effets indirects du CEF

Les changements individuels potentiels du CEF sur les mécanismes de prise de décisions, les capacités de planification stratégique et l'anticipation pourront avoir des effets indirects sur l'environnement proche des adhérents, notamment sur les réseaux sociaux (création/modification des liens avec d'autres organisations/institutions), sur la prise de responsabilité des adhérents dans des organisations, dans l'échange d'information/d'outils avec des non adhérents (« diffusion ») ou encore sur la perception de l'entourage (famille/communauté) sur l'adhérent. L'étude tentera également d'analyser ces effets indirects, étant essentiels dans la structuration du monde agricole et dans la caractérisation des interactions entre les adhérents et leur environnement.

Notamment, il est important de caractériser de manière fine la mise en débat des nouveaux savoirs (techniques et de gestion) acquis dans le cadre des groupes de CEF au sein des réseaux socio-professionnels dans les villages concernés par le CEF. On peut faire l'hypothèse que les participants échangent sur ces nouveaux savoirs avec des membres de la famille, des voisins, ou des amis, générant ainsi de nouveaux débats et de nouvelles pratiques. Les réseaux peuvent s'en trouver modifiés (extension ou régression du réseau par le nombre de personnes concernées, intensification ou appauvrissement du dialogue au sein de ces réseaux).
D'autre part, les changements de comportements chez les adhérents[3] semblent induire un changement de perception des autres villageois soit positivement (c'est considéré comme une réussite et de nouvelles personnes veulent adhérer au CEF), soit négativement (l'adhérent est mis à l'écart car considéré dorénavant comme une personne peu généreuse). Ces changements de perception peuvent se traduire éventuellement par plus d'adhésions ou au contraire par des abandons d'adhérents qui ne souhaitent pas s'exclure de la communauté. Cette analyse des perceptions des non adhérents pourrait permettre de mieux comprendre les dynamiques de participation.

3.6 L'hétérogénéité des impacts

L'ensemble des questions posées dans l'évaluation d'impact seront traitées en tenant compte de la variabilité des situations, qu'il s'agisse de différences au niveau des adhérents, des groupes de CEF, ou dans la mise en œuvre du conseil. Il s'agira de comprendre dans quelle mesure et pourquoi les processus d'apprentissage et les impacts sont influencés par la variabilité des situations.

Les hypothèses ci-dessous concernent plus particulièrement l'influence probable de la variabilité des modalités de mise en œuvre.

Un premier élément de cette variabilité est le choix des méthodes d'intervention. Il apparaît intéressant de comprendre l'impact des différentes méthodes de conseil mis en œuvre par le PADYP (notamment avec les GFC or, GFC al, GFC og) sur la gestion des exploitations. Dans cette perspective on peut s'intéresser à la fois aux outils mobilisés par les conseillers mais aussi aux dynamique de groupe, et notamment l'influence de l'hétérogénéité/homogénéité des groupes sur la qualité des échanges entre paysans.

Un deuxième élément est l'influence du conseiller. On s'attend à ce que les résultats obtenus au sein de groupes suivis par un conseiller, un binôme conseiller-animateur ou un paysan-animateur seul soient très différents. Mais ils peuvent également différer en fonction de la manière dont le conseiller conçoit et met en pratique le conseil (accent sur la collecte de données vs renforcement des apprentissages, conseiller engagé vs conseiller distant, facilitation vs animation, etc.)

La mise en œuvre du conseil peut aussi varier en fonction de la gouvernance du conseil, qu'elle implique une OP ou une ONG. On peut faire l'hypothèse qu'un conseil piloté par une ONG incitera les conseillers à plus de rigueur dans l'organisation du travail, fera des efforts pour innover dans la qualité des services, privilégiera des services qui impliquent un engagement des conseillers dans la durée (voir le rôle de

[3] D'après les premières enquêtes menées par le PADSE et PADYP, mais aussi lors de notre mission, il apparaît que les adhérents diminuent rapidement leurs dépenses sociales et les dons et cherchent à investir dans des biens de consommation durables.

l'informatique), etc. On peut également faire l'hypothèse qu'un conseil piloté par une OP incitera les conseillers à mieux répondre à la demande des adhérents et de l'OP, fera évoluer les services au-delà du CEF, privilégiera des activités qui toucheront une proportion plus importante des membres, etc.

Une hypothèse intéressante à tester est l'influence du nombre d'adhérents dans un village sur les taux d'adhésion et d'abandon : dans l'hypothèse où les perceptions sur les adhérents changent (cf. ci-dessus), on peut en effet supposer que l'existence d'un groupe nombreux (ou de plusieurs groupes dans un même village) permettra aux adhérents de résister davantage à la pression sociale, ou de créer des dynamiques de diffusion plus importantes.

4. Proposition méthodologique pour l'approche quantitative de l'évaluation d'impact

Comme présenté ci-dessus, les approches quantitatives et qualitatives seront intimement liées et s'enrichiront respectivement. Ce paragraphe présente l'essentiel de l'approche quantitative.

L'approche quantitative sera plus particulièrement centrée sur l'étude des trois premières questions de l'évaluation, mais elle apportera également des informations quantifiées pour traiter les autres questions.

4.1 Etude de la participation

Pour répondre à la première question posée dans l'évaluation d'impact (Q1), on cherche à identifier les caractéristiques des individus, des exploitations ou des villages qui peuvent expliquer la participation au CEF, la non participation ou les abandons.

Il s'agira donc de comparer les caractéristiques des participants (ou des villages à forte participation) aux caractéristiques de la population en général.

Le suivi/évaluation du PADYP devrait nous permettre d'obtenir des informations sur les caractéristiques des adhérents CEF. Cette collecte de données pourrait être étayée pour les groupes CEF échantillonnés pour la mesure d'impact, d'une collecte de données supplémentaires. Les informations à rassembler sur les adhérents seraient les suivantes :

- Caractéristiques individuelles : sexe, âge, position de l'individu dans le ménage, niveau d'éducation, niveau d'alphabétisation
- Caractéristiques du ménage : taille du ménage, niveau de vie, activités économiques pratiquées, , scolarisation des enfants
- Caractéristiques de l'exploitation : surface cultivée, principales cultures, troupeaux, équipement, niveau d'utilisation des intrants.

Les enquêtes nationales sur les conditions de vie des ménages (LSMS) décrivent la population sur à partir de ce type d'indicateurs, ce qui pourra permettre de faire cette comparaison. Une autre solution pourrait consister à faire des enquêtes légères au niveau d'un échantillon de villages CEF, auprès des adhérents et des non adhérents, sur un nombre réduit d'indicateurs, dont on pense qu'ils expliquent les différences de participation.

Au cours de l'évaluation, des enquêtes complémentaires qualitatives pourraient être effectuées pour mieux comprendre les phénomènes d'adhésion durable et d'abandon.

4.2 Mesure d'impact

La mesure d'impact sera menée sur les individus nouveaux adhérents CEF. Il s'agira donc de comparer leur évolution à celle d'un groupe équivalent d'individus qui n'adhèrent pas au CEF, le contrefactuel.

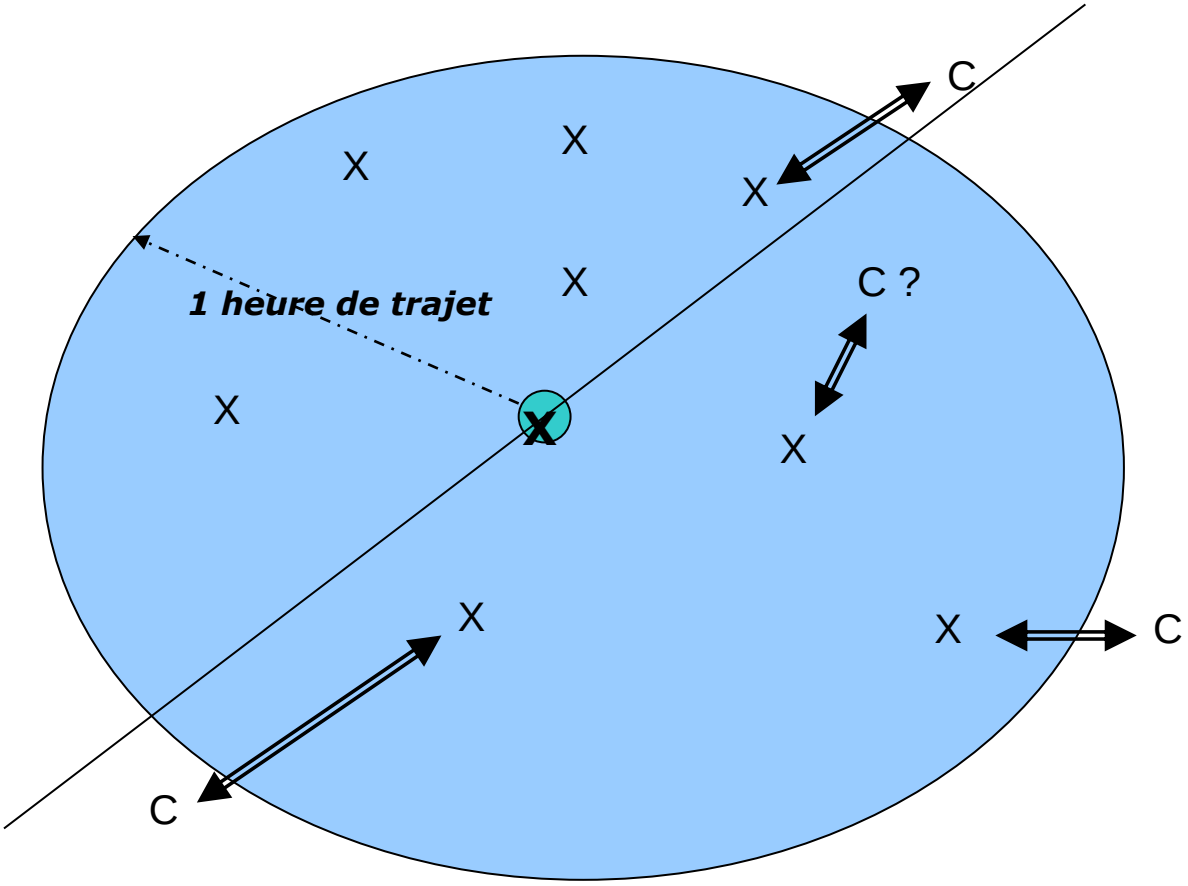
Recherche du contrefactuel

Le contrefactuel sera constitué par un double appariement au niveau village et au niveau des individus, visant à choisir des individus comparables aux adhérents CEF.

Le PADYP va concerner un grand nombre de villages mais il ne va toutefois pas concerner tous les villages d'une commune[4]. Dans chaque commune, le conseiller va s'installer dans un village ou un bourg bien desservi et commencer par rechercher des adhérents dans les villages les plus accessibles et qui expriment un intérêt fort pour le CEF. Cette première phase de sélection effectuée, nous connaîtrons les villages dans lesquels le CEF ne sera pas mis en place :

- soit parce que les villageois ne sont pas intéressés : ces villages ne seront pas retenus dans le contrefactuel puisque cette caractéristique les rend très différents des villages retenus dans le CEF ;
- soit parce que les villages sont plus éloignés du lieu de travail du conseiller. En vérifiant que ces villages ont des caractéristiques par ailleurs comparables aux villages sélectionnés par le conseiller (distance au marché ou à la route, taille du village, taux d'alphabétisation…), nous pourrons sélectionner certains de ces villages pour le groupe contrefactuel (cf. figure 1).

Figure 1: L'identification des villages contrefactuels



Supposons que le conseiller décide de faire une heure de route au maximum pour sélectionner les villages CEF (X). Parmi les villages non sélectionnés, et notamment parmi ceux légèrement plus éloignés de son lieu de travail, nous supposons pouvoir trouver des villages comparables (C) aux villages sélectionnés par le conseiller.

Il s'agira ensuite de sélectionner parmi les habitants du village ceux qui auraient adhéré au CEF si on leur en avait donné la possibilité. L'objectif est de procéder de la même façon que le conseiller lorsqu'il recrute des adhérents dans les villages CEF :

(i) le conseiller identifie avec l'alphabétiseur ou une autorité du village les personnes déjà alphabétisées potentiellement intéressées. Il sera aisé de disposer d'une telle liste dans les villages contrefactuels, en s'adressant également aux autorités ou à l'alphabétiseur ;

[4] Il s'agit des communes que nous avons sélectionnées pour les besoins de l'étude et dont la liste est donnée plus haut.

(ii) Dans les villages CEF, le conseiller inclut dans les groupes toutes les personnes volontaires (pas de sélection). Toutefois, nos entretiens avec les opérateurs du PADSE suggèrent que les adhérents qui n'abandonnent pas ont un profil particulier. Ils seraient en général plutôt jeunes (entre 25 et 40 ans), souhaitant rester au village et disposant de marges de manœuvre dans leurs activités (surface foncière supérieure à un certain seuil, …). Sous réserve de la confirmation de ce profil d'adhérent par l'observation des adhérents dans les villages traités, il nous sera possible de sélectionner le même type de profil parmi les personnes alphabétisées des villages contrefactuels grâce à une mini-enquête auprès de toutes les personnes de la liste.

L'objectif est de pouvoir enquêter à peu près autant de non adhérents que d'adhérents pour pouvoir mesurer l'impact, soit environ 10 personnes dans chaque groupe/village. Les personnes répondant aux critères suivants, qui ont été énoncés supra, seront enquêtées : (i) chef d'exploitation, (ii) forte probabilité d'être un adhérent assidu.

Mise en œuvre des enquêtes quantitatives

Les individus des deux groupes (les adhérents et les non adhérents du contrefactuel) seront enquêtés 2 à 3 fois :

- au démarrage du projet (situation de référence) : cette enquête doit nous permettre de vérifier rigoureusement que ces deux groupes sont équivalents ;
- deux ans après pour avoir une situation intermédiaire ;
- à l'issue d'un cycle complet de formation au CEF, au bout de 3 ans : cette dernière enquête sera possible si le projet se déroule comme prévu.

Ces enquêtes, reposant sur des questionnaires fermés, seront utilisées pour mesurer les indicateurs d'impacts et pour collecter des informations sur les caractéristiques des individus et leurs activités utiles à l'interprétation des résultats (cf. chaine causale et choix des indicateurs ci-dessous).

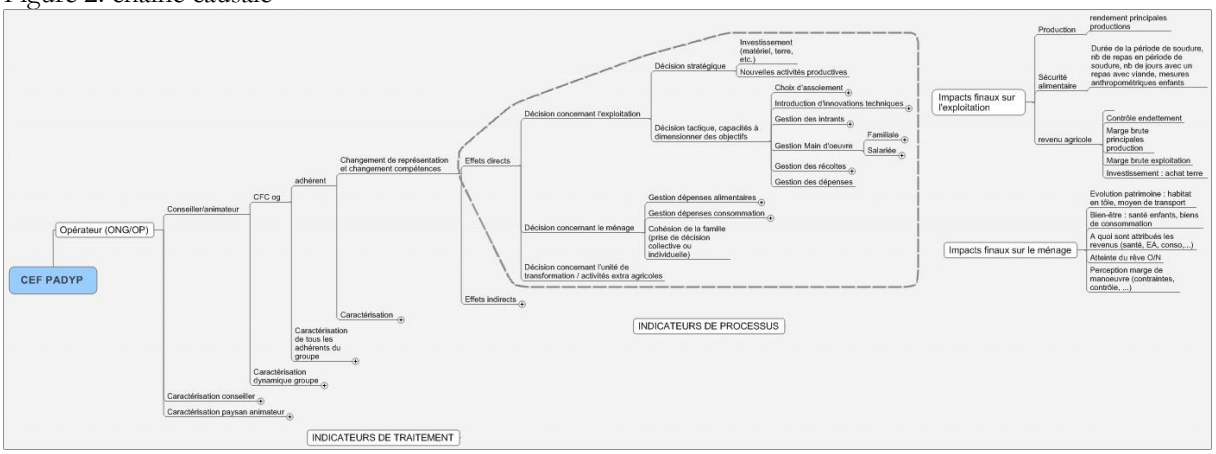
Le fait d'avoir des enquêtes de panel et de mesurer une évolution des indicateurs à partir de la situation de référence rend l'analyse de l'impact beaucoup plus robuste que si nous faisions une simple différence après projet.

Les indicateurs retenus pour la mesure d'impact

La chaîne causale permet de comprendre le processus de changement à l'œuvre à l'échelle de l'exploitation d'un adhérent au CEF et de préciser les impacts possibles.

La chaîne causale identifiée ici est présentée de manière globale.

Figure 2: chaîne causale



Les indicateurs à collecter au niveau des individus et de l'exploitation familiale pour la mesure d'impact seront donc les suivants :

Les indicateurs de processus concernent les caractéristiques des individus et les prises de décision qu'ils opèrent : ils devront être collectés par des enquêtes auprès des adhérents et des individus du contrefactuel. Toutefois, la compréhension des processus à l'œuvre sera approfondie par une analyse qualitative sur un échantillon plus restreint (Q4).

- Individus : Caractérisation individuelle, du ménage et de l'exploitation, caractérisation des représentations et des perceptions de l'adhérent.
- Indicateurs de changement :
    - décisions concernant l'exploitation (décisions tactiques – assolement, innovations, gestion des intrants, gestion de la main d'œuvre, gestion des stocks, gestion des dépenses – et décisions stratégiques – investissements, plan de campagne, nouvelles activités productives).
    - décisions concernant le ménage (gestion des dépenses alimentaires, consommation, prise de décision)
    - décisions concernant l'unité de transformation et/ou des activités extra agricoles.

Les impacts finaux de cette chaîne causale seront mesurés en comparant les adhérents et les individus du contrefactuel sur les thèmes suivants:

- Impacts sur l'exploitation
    - rendements des principales productions
    - marges brutes des principales productions
    - patrimoine de l'exploitation (équipement et terre)
    - gestion de la fertilité des sols ?
    - gestion de l'endettement
    - taux d'abandon des parcelles semées
    - disponibilité de ressources financières au moment des besoins de liquidités
    - choix technologiques et raisonnements sous-jacents

- Impacts sur le ménage :
    - sécurité alimentaire (nombre de mois de soudure, nombre de repas en période de soudure, nombre de repas avec viande dans la dernière semaine, mesure anthropométriques…)
    - scolarisation des enfants
    - niveau de richesse de la famille (biens durables, habitat…)
    - nouveaux mariages du chef de famille ou des dépendants
    - modes de consommation (prise de décision sur les dépenses, changement dans les rôles et dans les habitudes d'achat des produits alimentaires,…

- Impacts sur les activités extra-agricoles

Ces indicateurs sont très préliminaires et seront ultérieurement validés par les acteurs intervenant sur le conseil au Bénin, afin de représenter une réalité de terrain. Une revue de littérature permettra également de choisir des indicateurs pertinents dans le cadre des débats internationaux sur l'évaluation du conseil agricole.

Les problèmes de mesure

La mesure des variations des indicateurs listés ci-dessus nous donnera une estimation des impacts réels du CEF, dans les différents champs de changement identifiés.
Cependant, certaines limites existent quant à la précision des informations recueillies, quant à la comparabilité des informations données par les adhérents et les non adhérents.

Au moment de l'enquête de référence, tous les enquêtés (adhérents des groupes de traitement et non adhérents dans les groupes contrôle) sont considérés comme comparables, ayant les mêmes bases d'analyse, fournissant donc des informations ayant le même degré de précision (la même marge d'erreur).

En revanche, après une à deux années de CEF, les enquêtés bénéficiant de CEF seront normalement en mesure de quantifier leurs résultats (notamment les volumes de productions, les dépenses, les marges brutes et résultats économiques) de manière plus précise que les personnes ne bénéficiant pas du CEF.

Il faudra donc, dans la mesure de possible, identifier des indicateurs d'impact qui ne seront pas (ou peu) dépendants de ces changements de compétences entraînés par le CEF. C'est pourquoi le revenu de l'exploitation n'est pas retenu comme indicateur fiable.

Taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon (nombre de villages, nombre d'adhérents et d'individus du contrefactuel à enquêter) dépendra quant-à elle de la taille de l'effet que l'on cherche à mesurer. La taille de l'échantillon pour une mesure statistiquement significative d'impact dépend notamment de l'ampleur des impacts que l'on pense pouvoir détecter pour un nombre réduit d'indicateurs. C'est l'indicateur qui a la plus forte ampleur qui servira pour déterminer la taille de l'échantillon. Etant donné qu'on ne les connait pas a priori, il s'agit de faire des hypothèses sur ces valeurs :

- une première solution consiste à rechercher dans la littérature la valeur des impacts créés par des interventions comparables dans des situations autant que possible comparables : ce sera l'objectif d'une revue de littérature à conduire par le CIRAD avant de commencer les enquêtes;
- une seconde solution consiste à utiliser des données déjà existantes au Bénin : la base de données de suivi/évaluation du PADSE pourra nous indiquer par exemple l'ampleur de la variation des marges brutes des adhérents sur quelques années ;
- une troisième solution consiste à définir des seuils de significativité pour les principaux indicateurs, en organisant un débat entre les principaux acteurs et décideurs sur le conseil agricole au Bénin : il s'agira de définir à partir de quelle valeur un impact pourra être considéré comme significatif d'une réussite, ou d'un échec. Cette réflexion présente en outre l'avantage de préparer le jugement de la mesure d'impact qui sera obtenue in fine.

On peut cependant faire quelques hypothèses et raisonner sur l'impact standardisé d'un indicateur (cf. annexe 1). Il semble qu'avec 150 groupes de 10 individus (75 groupes avec CEF et 75 « groupes » sans CEF), il sera possible d'identifier un effet relativement petit, mais ces calculs restent à affiner. On prévoit par ailleurs l'enquête de 400 individus non adhérents dans les villages avec CEF pour évaluer les effet indirects du CEF

Les taux d'abandon

Comme mentionné ci-dessus, il nous est nécessaire de suivre un nombre important d'adhérents pour mesurer l'impact du CEF. Il faut donc tenter d'éviter les abandons dans les groupes que nous suivons. Nous proposons plusieurs démarches pour ce faire :

- choisir les personnes observées sur la base de critères correspondants au profil type des adhérents les plus fidèles (cf. ci-dessus) ;
- faire les enquêtes de référence un à deux mois après le démarrage du groupe : à ce stade, les personnes les moins intéressées auront déjà abandonné. Il est cependant possible que le CEF opère certains changements sur les bénéficiaires dès les premières semaines (comme par exemple les changements dans les représentations que se font les producteurs de ce qui est possible ou non). Afin de tenir compte de ces effets, il sera demandé aux conseillers PADYP d'administrer un nombre restreint de questions (aux alentours de cinq) à chaque nouveau membre dès les premières réunions.
- Donner de petites incitations à rester dans le groupe : diplôme attribué en fin d'année qui permettra de valoriser les efforts consentis (reconnaissance au sein de la communauté, possible argument pour négocier un prêt, etc.), renforcement d'un sentiment d'appartenance au groupe par la distribution d'un carnet CEF (permettant de collecter des informations sur la présence), etc…

4.3 Effets de long terme

Une enquête sera menée dès 2010 sur les anciens adhérents du PADSE comme nous l'avons mentionné plus haut, pour analyser dans quelle mesure le CEF a eu des effets à long terme sur ceux-ci. L'enquête visera entre autres à mesurer la pérennité de la maîtrise des outils et la pérennité des apprentissages du CEF.

En effet, une des hypothèses importantes du CEF est que les capacités de gestion perdurent même sans accompagnement (à la différence de certains conseils techniques). Cette enquête concernera par conséquent des anciens villages, qui ne seront pas ré-enquêtés dans le cadre de la mesure d'impact du PADYP.

L'échantillon prendra en compte la variabilité des situations d'accompagnement par le PADSE, à savoir :

- des adhérents accompagnés par des OP et par des ONG ;
- des adhérents dans les différentes zones géographiques concernées par le PADSE ;
- des hommes et des femmes, des adhérents jeunes et des plus âgés, etc…

L'échantillon, volontairement limité, pourrait être d'environ 300 anciens adhérents CEF. Un questionnaire spécifique doit être élaboré.

4.4 Données quantitatives pour les questions suivantes

L'analyse qualitative des effets indirects du CEF sur les autres villageois (Q5) pourra être complétée par l'enquête de quelques personnes avec qui certains adhérents du CEF échangent régulièrement. Le questionnaire utilisé serait le même que pour la mesure d'impact. Cet échantillon supplémentaire pourrait concerner 3 personnes par village.

D'autre part, les données quantitatives collectées auprès des ménages seront traitées pour mettre en évidence l'hétérogénéité des processus d'apprentissage et des impacts. Elles pourront éventuellement permettre de mettre en évidence des corrélations entre caractéristiques des individus, modes de mise en œuvre du CEF (sur la base des données de suivi/évaluation du PADYP) et hétérogénéité des résultats, en vérifiant les hypothèses formulées dans l'étude qualitative.

5 Proposition méthodologique pour l'approche qualitative de l'évaluation d'impact :

5.1 Problématique de l'étude qualitative dans le dispositif d'évaluation global

Le travail d'étude qualitatif permettra, d'un côté, de caractériser de manière fine les processus identifiés dans la chaîne causale (Q4) (voir Figure n°3 ci-dessous), d'étudier les effets indirects du CEF (Q5) et d'expliquer l'hétérogénéité des processus et des impacts (Q6).

Le travail de recherche qualitatif s'attachera donc à :

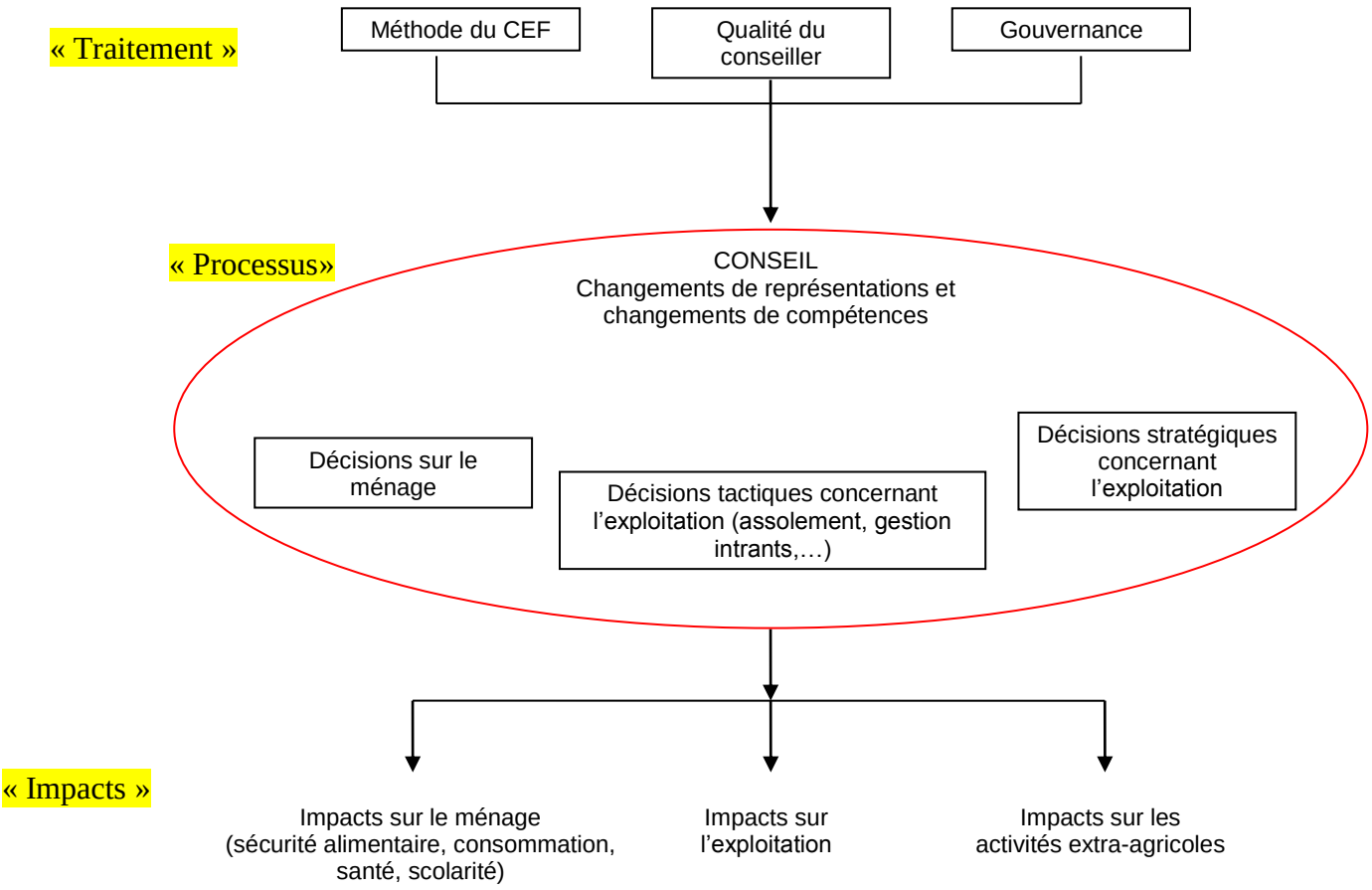
- La caractérisation des processus d'apprentissage individuels et collectif au sein des dispositifs CEF, et du renforcement de capacités des adhérents ;

- La compréhension des liens de cause à effet entre les apprentissages et
    - le fonctionnement de l'exploitation et les processus de prise de décision associés ;
    - les effets indirects tels que la structuration des réseaux socio-professionnels et les éventuels changements dans les modes d'organisation au niveau local, les changements de perception des non adhérents.

- La caractérisation de l'influence de l'hétérogénéité des individus et de l'hétérogénéité du conseil (gouvernance du CEF, méthode de conseil et caractéristiques du conseiller) sur l'hétérogénéité des apprentissages et des impacts

La figure suivant permet d'illustrer la problématique de l'étude qualitative.

Figure n°3 : Chaîne causale pré identifiée du CEF.



5.2 Méthode et échantillonnage

Méthode

D'un point de vue méthodologique, l'approche qualitative se fondera sur une méthode intégrant des apports de différents champs théoriques (économie, sociologie, gestion, sciences de l'éducation) pour la caractérisation et la mesure de l'apprentissage et des connaissances.

Chacune des questions sera analysée grâce à des méthodes complémentaires d'analyse qualitative. La revue de littérature sur les apprentissages et les connaissances étant encore en cours, les propositions ci-dessous sont à confirmer et affiner, selon le choix final d'outils précis de mesure des apprentissages et compétences

- Le premier travail sera l'approfondissement de la caractérisation de la **chaîne causale** (reformulation d'indicateurs et propositions de nouveaux indicateurs) et des relations entre le processus CEF et ses effets indirects, par des méthodes d'enquêtes semi-directives et ouvertes. Cette étape sera réalisée en lien étroit avec les équipes travaillant sur le dispositif statistique, afin de valider et d'adapter les indicateurs retenus.

- La mesure des processus d'apprentissages et changements de compétences que le CEF permet, ainsi que les changements de représentations et de mécanismes de prise de décision, tant au **niveau des individus** que de **l'exploitation agricole**, seront caractérisés à l'aide d'outils d'analyse « historique » des exploitations (études de cas sur les trajectoires, cartographie des incidences…) et didactiques (cartes cognitives, enquêtes de perception), afin de mieux comprendre les phénomènes en jeu et aussi d'apporter une analyse fine des mesures réalisées dans le dispositif statistique sur ces mêmes points.
  Cette analyse des processus d'apprentissage sera faite sur les nouveaux adhérents, qui seront suivis au cours de ces trois années de l'étude d'impact, et sur les anciens adhérents du PADSE, ayant reçu trois ans de conseil, et étant en mesure de retracer l'historique de leurs choix et des changements intervenus sur cette période. Ces analyses des processus observables à court et moyen terme seront complémentaires, pour comprendre les éventuels seuils et limites de passage à des compétences de pilotage stratégiques des exploitations.

- La caractérisation des effets indirects du CEF sur la **structuration/modification de réseaux** (création, destruction, etc.), ou sur la mise en place de nouvelles dynamiques mobilisant le capital social créé pourra être réalisée par l'élaboration avec les différents acteurs de cartes de réseaux (ou social network analysis), et en identifiant les nouveaux liens que le CEF à pu permettre. Une compréhension fine de la trajectoire de certains individus ayant développés de nouvelles responsabilités au sein d'organisations locales, ou ayant suscité l'émergence de projets collectifs, sera développée.

- Un troisième volet de l'étude qualitative sera consacré à l'étude des facteurs influençant les processus d'apprentissage et responsables d'une éventuelle hétérogénéité des impacts finaux. Trois facteurs principaux influençant le CEF ont été identifiés : la méthode, la gouvernance dans le dispositif et le type de conseiller. Cette analyse sera basée sur

  - Une typologie caractérisant les conseillers/animateurs relais des différents dispositifs, leurs relations avec les groupes et avec leurs structures de fourniture de service, et les outils/représentations mobilisés dans leur travail.
  - Une typologie des types d'intervention CEF au Bénin (gouvernance, organisations, implication des adhérents dans la définition de l'offre de service, …) par une enquête au niveau national des différents types d'acteurs et d'organisations intervenant dans le CEF.
  - Une analyse de la variation de la méthode utilisée par ces fournisseurs de service et par les conseiller (au Bénin, le CEF a été standardisé de manière forte, mais l'approche promue par le PADYP et par le MAEP est de permettre une adaptation des outils utilisés en fonction des besoins des bénéficiaires).

Constitution de l'échantillon

Pour chacun des volets décrits ci-dessus, l'échantillon choisi pour l'analyse pourra être différent.

<u>Processus d'apprentissage</u>

Concernant la caractérisation des processus d'apprentissage, des changements de compétences et de prise de décision, l'étude qualitative se propose d'étudier (i) des groupes et des producteurs de ces groupes inclus dans l'échantillon du dispositif quantitatif statistique mais aussi (ii) des groupes et des producteurs de ces groupes non-inclus dans l'échantillon du dispositif quantitatif statistique, faisant partie de l'intervention du PADYP, et constitués d'anciens adhérents du PADSE (GFC rc). Le choix raisonné de producteurs ayant des expériences, profils et trajectoires diverses permettra d'interpréter l'hétérogénéité des impacts finaux qui pourrait être mise en évidence par l'étude quantitative.

Il conviendra de préciser, après revue bibliographique complémentaire, si les enquêtes qualitatives se réaliseront seulement avec des adhérents CEF ou si un « contrefactuel » est également nécessaire dans la

mesure des apprentissages, comme témoin, ou référentiel de base de connaissances communes (sur quelques producteurs hors CEF).

La constitution de l'échantillon demande une réflexion complémentaire. La taille des échantillons dépendra notamment du choix que nous ferons pour les outils de mesure des apprentissages et compétences.

Toutefois, à ce stade, on se propose de travailler avec 2 à 5 conseillers du dispositif PADYP (considérés comme expérimentés et capable de mettre en œuvre la méthode CEF conformément au cahier des charges PADYP pour les GFC OG afin d'établir une relation claire entre méthode CEF et apprentissage), et avec 2 à 7 groupes (tous les groupes du conseiller, suivant le cahier des charges PADYP) pour chaque conseiller.

Dans chacun des groupes, un travail approfondi avec 3 à 10 producteurs différents sera réalisé.
Le choix des producteurs sera raisonné pour favoriser une diversité des profils et mode de fonctionnement des producteurs, en fonction notamment de leurs marges de manœuvre, de leurs capacités d'investissement, de leurs niveau de formation, de leurs capacité à innover et à changer). Des indicateurs seront proposés pour permettre cette classification des profils de producteurs.
Pour les producteurs appartenant à des GFC/og, il sera possible de s'appuyer aussi sur les données collectées dans le cadre du dispositif quantitatif. Une attention particulière sera portée sur la qualité des données collectées dans le cadre de ce dispositif pour ces situations.

Avec certains de ces groupes, nous procèderons également à l'analyse des réseaux socio-professionnels et à l'évolution de ces réseaux suite à la mise en œuvre du CAF.

C'est dans ces situations que l'on cherchera aussi à comprendre les raisons d'abandon du CEF par certains adhérents

<u>Variabilité de la mise en œuvre et hétérogénéité des impacts</u>

Concernant les autres aspects de l'étude qualitative (influence des facteurs externes), nous étudierons des groupes faisant partie de l'échantillon de référence (incluant éventuellement des groupes encadrés par les conseillers suivis ci-dessus), mais nous caractériserons également des groupes et dispositifs CEF en dehors de cet échantillon. En étudiant des mécanismes de gouvernance, des méthodes et des dispositifs en dehors du PADYP (Conseillers d'Etat des CeCPA, conseillers inclus dans le FAFA, dans PROCOTON), nous pourrons avoir une idée pus large des trajectoires d'acteurs et de la variation des impacts dans des situations différentes de la situation de référence.

Un travail avec 10 conseillers (du dispositif PADYP, dont les trois mentionnés ci-dessus) encadrant des groupes pourra appuyer l'étude de la co-construction de connaissance dans les apprentissages, mais également l'influence du type de conseiller sur les impacts finaux du CEF.

Un travail avec 5 à 10 conseillers extérieurs au dispositif PADYP pourrait être envisagé, ainsi qu'avec les organisations les employant (caractérisation de la méthode et du mécanise de gouvernance associé).

Mise en œuvre

Le travail de nature qualitative sera réalisé dans le cadre d'une thèse encadrée par le CIRAD et cofinancée entre le CIRAD et l'AFD. Une question se pose toutefois sur la durée du travail de thèse (comme indiqué dans le tableau ci-dessus), et sur les possibilités de décider dès maintenant de l'allongement de cette durée de six mois (janvier-juin 2013) pour permettre un travail sur l'ensemble des résultats (tous les passages de l'étude quantitative) et conclure de manière plus générale sur les impacts et les liens avec les processus d'apprentissage. Cela pourra être discuté lors du prochain comité de thèse.

En outre, des stages pourraient s'avérer nécessaire pour approfondir certains aspects que le travail de thèse ne pourra par traiter en détail, notamment sur :

- la diversité des dispositifs de conseil au Bénin, et notamment des dispositifs de CEF, pour caractériser leur importance, leur localisation, les modalités de gouvernance, etc..
- La caractérisation des rôles et profils des animateurs relais (l'étude qualitative mettra un accent important sur la caractérisation des conseillers, mais il parait difficile de réaliser ce travail de manière aussi profonde sur l'ensemble des AR).

Ces stages pourront avoir une implication en termes de budget pour le contrat CIRAD

6. Articulation avec le suivi/évaluation du PADYP

Les données de suivi/évaluation du PADYP nous seront nécessaires pour traiter de deux questions : celle la participation (Q1), pour laquelle un recensement des adhérents sera nécessaire, et celle de l'hétérogénéité du conseil (Q6).

Sur le premier point, il s'agira de collecter des informations sur les adhérents :

- Caractéristiques individuelles : sexe, âge, position de l'individu dans le ménage, niveau d'éducation, niveau d'alphabétisation
- Caractéristiques du ménage : taille du ménage, niveau de vie, activités économiques pratiquées, équipement, scolarisation des enfants
- Caractéristiques de l'exploitation : surface cultivée, principales cultures, troupeaux, équipement, niveau d'utilisation des intrants.

Sur le second point, il sera nécessaire de collecter des informations sur le fonctionnement des conseillers et des groupes : les dynamiques de groupes (présence, absentéisme, taux d'abandon,…), les compétences des conseillers et des animateurs, le type d'appui apporté aux adhérents (formation sur les outils, conseil individuel, conseil technique, visite de parcelle…), leur maîtrise des outils, etc…

7. Répartition des rôles dans l'évaluation

De manière générale, la répartition des tâches sera la suivante :

- L'IREEP sera en charge de l'enquête quantitative (conception des questionnaires, construction des échantillons, collecte des données, analyse des données, rédaction des rapports). Il bénéficiera des appuis de la School of Economics de Toulouse pour la conception du dispositif d'enquête et l'analyse des données via des missions et des appuis à distance.
-
- Le CIRAD est en charge des enquêtes qualitatives sur échantillon restreint; le travail sera conduit via une thèse et des mission d'appui ; le CIRAD collaborera avec l'IREEP pour la conception des questionnaires en fournissant une liste d'indicateurs pour le premier et dernier passage d'enquêtes et pour l'analyse des données notamment pour valider des hypothèses issues des enquêtes sur échantillon restreint ; il collaborera avec le PADYP pour identifier les indicateurs communs au SE du PADYP et aux besoins de l'étude d'impact ; il collaborera avec la Toulouse School of Economics pour faciliter les relations entre enquête quantitative et enquête qualitative.
-
- Le PADYP mettra en place un dispositif de SE et fournira des indicateurs sur les adhérents, les opérateurs, les conseillers et le fonctionnement des groupes en conseil.
-
- L'AFD fournira un appui méthodologique, notamment à l'IREEP pour la conception du dispositif d'enquête, et assurera un suivi de l'étude.

Les différentes tâches de l'évaluation d'impact, les responsabilités respectives et le calendrier de réalisation sont listées dans le tableau ci-joint :

Objet	Organisme concerné	Calendrier
Mesure d'impact sur large échantillon		Juin 2010 – Juin 2014
Analyse statistique des pratiques des adhérents du PADSE	IREEP	Mai 2010 – Septembre 2010
Revue de littérature sur les variations des indicateurs mesurant les impacts	CIRAD	Mars 2010 – Juin 2010
Etude qualitative sur : • Les variables contextuelles • Les facteurs d'adhésion et d'abandon • les dynamiques d'apprentissage • les effets du conseil sur la structuration professionnelle • les effets sur les non-adhérents	CIRAD	Janvier 2010 – Décembre 2012
Analyse de la base de données du PADSE	PADYP S/E	Mars 2010
Débat sur les indicateurs à retenir et les impacts attendus	PADYP S/E	Juin 2010
Caractérisation des adhérents et du fonctionnement des groupes et du conseil	PADYP S/E	Avril 2010 – Décembre 2013

8. Coordination des acteurs et utilisation des résultats

8.1 Comité de pilotage

Il est proposé de créer un comité de pilotage léger pour le suivi du déroulement de l'évaluation d'impact et de la diffusion de ses résultats.

Les membres de ce comité de pilotage pourraient être, sous réserve de leur accord, le Directeur de la DICAF, le Directeur de la DPP, le Coordinateur du PADYP, le Président de la FUPRO, le CIRAD, la Toulouse School of Economics, l'IREEP, l'AFD Cotonou et l'AFD Paris. Les autres bailleurs de fonds, les ONG et les projets intervenant dans le domaine du conseil agricole pourraient prendre part à des réunions d'information organisées par le Comité de pilotage.
La Présidence du Comité de Pilotage pourrait être confiée au DICAF et le secrétariat à l'AFD Paris.
Le Comité de pilotage pourra se réunir une fois par an à Cotonou, ou au besoin selon l'urgence des questions à traiter.

Par ailleurs, la partie qualitative de l'étude, pilotée par le CIRAD sera également suivie par les personnes suivantes : pour l'AGENCE, Melle Jocelyne DELARUE et Mme Anne LEGILE, Pour le CIRAD, M.Guy FAURE, pour SupAgro, Mme Betty Wampfler et pour l'université de Toulouse, M. Pierre DUBOIS.

8.2 Utilisation des résultats

Comme rappelé au point 1, cette évaluation vise à informer la politique de conseil agricole au Bénin et dans la sous-région. Il s'agira donc de produire, au-delà de rapports et d'articles scientifiques exhaustifs, des documents de synthèse utiles aux différents acteurs et d'organiser des débats.

Nous proposons donc que chaque rapport fasse l'objet d'une synthèse destinée aux décideurs, aux partenaires au développement et aux ONG (policy brief).
Nous proposons d'organiser un atelier avec le PADYP et les opérateurs concernés pour partager les résultats intermédiaires et aider au pilotage du dispositif de cef (à partir de 2011 ? au même moment que le comité de pilotage ?)

Nous proposons enfin que des débats soient organisés en 2013 sur la base des résultats de l'étude qualitative et des premiers résultats quantitatifs et en 2014 sur les résultats finaux de l'évaluation.

BIBLIOGRAPHIE

Adato, M. and R. Meizen-Dick (2002). Assessing the impact of agricultural research on poverty using the sustainable livelihoods framework. Washington D.C., International Food Policy Research Institute (IFPRI). FCND DP No 128, EPTD DP No 89: 45.

Birner, R., K. Davis, et al. (2006). From "best practice" to "best fit": a framework for designing and analyzing pluralistic agricultural advisory services worldwide. DSGD discussion papers, International Food Policy Research Institute (IFPRI): 37.

IRAM, D. Halley des Fontaines, et al. (2006). Etude de définition d'indicateurs pour la mesure d'impacts du Conseil à l'Exploitation Familiale, IRAM: 120.

Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche du Bénin (2008), Stratégie Nationale pour la mise en Œuvre du Conseil Agricole (SNCA) au Bénin, MAEP, 52.

Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche du Bénin (2007), Libre Blanc sur le Conseil Agricole au Bénin, MAEP, 50.

PADSE, (avril 2003), Actes de l'Atelier National sur le Conseil de Gestion – Bohicon, Bénin.

PROCOTON, (2009), Stratégie de mise en œuvre du conseil aux exploitations familiales (CEF) piloté par les OP, SNV/ANPC, 37.

Van den Berg, H. (2004). IPM Farmer Field Schools: a synthesis of 25 impact evaluations, Wageningen University: 53.

LISTE DES SIGLES

ANPC	Association Nationale des Producteurs de Coton
CADG	Cellule d'Appui au Développement du conseil de Gestion
CAGEA	Cellule d'Appui à la Gestion des Exploitations Agricoles
CARDER	Centre d'Action Régional pour le Développement Rural
CeCPA	Centre Communal de Promotion Agricole
CEF	Conseil à l'Exploitation Familiale
CeRPA	Centre Régional pour la Promotion Agricole
CNPCB	Conseil National des Producteurs du Coton du Bénin
DICAF	Direction du Conseil Agricole et de la Formation opérationnelle
DPP	Direction de la Programmation et de la Prospective
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation
FSA	Faculté des Sciences Agronomiques
FUPRO	Fédération des Unions des Producteurs du Bénin
GERAM/DDCF	Groupe d'Expertise et d'ingénierie Rurale pour l'auto promotion du monde paysan / développement durable, communication et formation
GERED	Groupe d'Etude et de Recherche sur l'Environnement et le Développement
GIP	Groupe d'Intérêts Professionnels
GFC	Groupe Focal e Conseil
GRAPAD	Groupe de Recherche et d'Action pour la Promotion de l'Agriculture et le Développement
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MRJC	Maison Rural Jeunesse Chrétienne
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP	Organisations Paysannes
OPA	Organisation Professionnelle Agricole
PADSA	Programme d'Appui au Développement du Secteur Agricole
PADSE	Projet d'Amélioration et de Diversification des Systèmes d'Exploitation
PAIMAF	Projet d'Appui Institutionnel à la Modernisation de l'Agriculture Familiale
PASA	Programme d'Appui au Secteur Agricole
PRSA	Programme de Restructuration des Services Agricoles
SNVA	Système National de Vulgarisation Agricole
UCP	Union Communale des Producteurs
UCPC	Union Communale des Producteurs de Coton
UDP	Union Départementale des Producteurs
UDPC	Union Départementale des Producteurs de Coton
URP	Union régionale des Producteurs
URPC	Union régionale des Producteurs de Coton

Annexe 20 : La Farmer Business School (FBS) ou Ecole d'Entrepreneuriat Agricole : présentation et comparaison avec le CEF

Sources :

- Expérience du Bénin dans la mise en œuvre des Ecoles d'Entrepreneuriat Agricole (EEA) https://agrodevbenin.files.wordpress.com/2015/02/2014_eeaexperience_bc3a9nin.pdf
- Ecole d'Entrepreneuriat Agricole. Cahier de Formation – Côte d'Ivoire COTON Edition: Octobre 2014 ; COPACI Ivoire Coton.
- Entreprendre dans l'agriculture. Manuel de formation ROGEAD GIZ UE. Programme d'Appui au Développement Local et à la Gestion des Ressources Naturelles. Tchad (non daté). https://www.nitidae.org/files/acf8fe1c/manuel_de_formation_darda.pdf
- S. IMOROU, M. AFOUDA, 2018. Effet des formations Ecole Entrepreneuriat Agricole sur l'esprit entrepreneurial des producteurs ; étude de cas des producteurs de soja dans la commune de Tchaourou, Bénin. Revue Internationale de Linguistique Appliquée, de Littérature et d'Education, Volume 1 Numéro 1. Décembre 2018

Introduction

La Farmer Business School (FBS) ou Ecole d'Entrepreneuriat Agricole est considérée comme une méthode innovante de formation qui doit permettre à un grande nombre d'agriculteurs de maîtriser les bases de la gestion de leur exploitation agricole en suivant pendant une semaine plusieurs modules de formation. Elle a pour objectif d'améliorer les performances des exploitations agricoles (vues comme des entreprises) et par conséquence le bien être des ménages agricoles. Pour cela elle vise à amener les agriculteurs à mieux valoriser les opportunités qu'offre le marché tant pour la commercialisation des productions que pour l'achat des services (crédit en particulier) et des intrants et équipements.

Origine et principe de base

La Farmer Business School ou Ecole d'Entrepreneuriat Agricole est une démarche visant à allier le savoir-faire technique à un savoir-faire managérial pour l'apprentissage à la gestion agricole. Cette approche a été développée en 2010 par la GIZ en Afrique dans le cadre de son projet *Sustainable Cocoa Business* (Economie Cacaoyère Durable.

Actuellement, elle est mise en œuvre dans 12 pays d'Afrique et a touché jusqu'à 525.000 producteurs. Dans plusieurs de ces pays la FSB a été intégrée dans la stratégie nationale du conseil agricole adoptée par les Ministères de l'agriculture comme c'est le cas au Bénin.

Dans quelques pays comme au Togo, les facilitateurs et formateurs de la FSB se sont organisés en association des professionnels en Ecole d'Entrepreneuriat Agricole ou « Farmer Business School » du Togo (AProFBS-Togo). Cette association vise à contribuer à l'amélioration continue de la qualité des interventions, à faciliter l'adoption de l'approche FBS par les producteurs et à accompagner les structures de formation agricole à intégrer l'approche FBS dans leurs curricula de formations.

La FBS s'organise autour d'un groupe de 30 à 35 producteurs.trices dont un tiers au minimum est alphabétisés. Le groupe s'engage à trouver un local où sera assurée la formation durant cinq demi-journées et à fournir la nourriture aux participants et aux formateurs.

Une dizaine de modules compose ce cycle de formation de courte durée. Dans le cas de la FSB mise en place par Ivoire Coton et COMPACI (Competitive African Cotton Initiative) en 2014, 11 modules étaient administrés durant ce laps de temps :

- MODULE 1 : FAIRE DE L'ARGENT AVEC L'AGRICULTURE ;
- MODULE 2 : CONNAITRE LES UNITES POUR CONNAITRE SES RESSOURCES ;
- MODULE 3 : GERER SON EXPLOITATION AGRICOLE POUR ASSEZ DE NOURRITURE ;

- MODULE 4 : SORTIE ET ENTREE D'ARGENT-SAVOIR SI VOUS FAITES DE BONNES AFFAIRES ;
- MODULE 5 : DECISIONS POUR FAIRE DE BONNES AFFAIRES ;
- MODULE 6 : SAISIR LES OPPORTUNITES POUR DIVERSIFIER VOS ACTIVITES AGRICOLES POUR PLUS DE REVENUS DURANT TOUTE L'ANNEE ;
- MODULE 7 : GEREZ VOTRE ARGENT TOUT AU LONG DE L'ANNEE ;
- MODULE 8 : COMMENT OBTENIR DE BONS SERVICES FINANCIERS
- MODULE 9 : PLUS DE REVENUS AVEC LE COTON DE QUALITE ;
- MODULE 10: BENEFICES DES MEMBRES DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES AGRICOLES. ;
- MODULE 11 : DEVENIR ENTREPRENEUR DANS LA PRATIQUE

Cette ensemble pédagogique combine des formations dispensées en salle par le formateur dans les domaines techniques (sur les cultures principales) et dans celui de la gestion économique et financière de l'exploitation avec des travaux de groupes, des échanges animés par des boites à images et des exercices que les participants alphabétisés (en français et/ou langue locale) sont amenés à faire sur place. A cette base peuvent s'ajouter d'autres modules sur des sujets majeurs dans la zone d'intervention du projet comme l'accès au crédit ou la vente groupée.

L'expérience du projet PROAGRI au Bénin.

Sur la base d'une méthodologie proche de celle mise en œuvre dans la zone cotonnière de Côte d'Ivoire, le projet PROAGRI a pu former à la démarche FBS : 10 formateurs au niveau central puis une centaine de formateurs régionaux. Avec ce personnel 27 337 producteurs dont 30% de femmes ont pu suivre les 11 modules durant 5 demi-journées. Cette formation de masse s'est déroulée sur 18 mois environ de début 2013 à juin 2014 en mobilisant les apprenants durant les périodes de moindre travaux agricoles.

L'évaluation de cette action de formation a montré que 80% des apprenants ont compris et appliquer les bases de gestion lorsque qu'ils avaient suivi l'ensemble des 11 modules et quand le suivi post formation avait été mené correctement. Cette évaluation conduite pour le compte du PROGARI met en évidence une faible amélioration des rendement (+6%) et de la marge brute des principales cultures (+5%). Les 3 cultures majeures retenues étaient le coton, le riz et l'anacarde auxquelles s'ajoutent deux cultures mineures pour ce projet : le maïs et le soja.

Le suivi contrôle des activités de formation FSB a été facilité par le déploiement d'une application sur téléphone portable permettant au formateur d'enregistrer la localisation de la formation, le nombre de participants etc.

La démarche FSB ou Ecole de l'Entreprenariat Agricole est-elle différente du CEF ?

Dans leur contenu on retrouve pour les deux démarches des outils assez proches comme : des fiches de suivi de production (par parcelle, par culture) intégrant le calcul de la marge brute, des fiches de suivi des entrées et sorties d'argent, des calendriers culturaux, la gestion du crédit etc.). Les deux démarches combinent des approches techniques et gestionnaires nécessaires à l'amélioration des exploitations agricoles en se focalisant sur les ateliers de production considérés par les producteurs (ou le projet/programme) comme les plus importants. La sécurité alimentaire (quantitative et qualitative pour la FSB) constitue aussi un objectif à atteindre par les producteurs. trices bénéficiaires. Les bases de la gestion constituent le socle des deux démarches où la planification des activités est centrale comme le suivi de ce qui est effectivement réalisé dans l'exploitation.

Mais la FSB est une formation de masse et non pas un dispositif d'accompagnement dans la durée comme c'est le cas du CEF. De ce fait le coût d'intervention par producteur est nettement plus faible pour la FSB car le temps d'intervention de formateurs est beaucoup plus réduit puisqu'il se limite à 5 demi-journées pour la formation en salle puis un temps (non quantifié dans les sources citées) de suivi post formation.

Il s'avère aussi que la FSB propose des outils plus simples et probablement plus faciles à adopter par les producteurs alphabétisés. Comme pour le CEF, la FSB se heurte au grand nombre de non-alphabétisés en milieu rural au Bénin, d'autant plus qu'elle intègre 30% de femmes dans les groupes d'apprenants. Comme pour le CEF, la FSB a tenté d'expliquer l'intérêt des pratiques de gestion à ce public d'apprenants analphabètes en mobilisant des images lors d'animations de groupes.

La standardisation de la démarche FSB et la simplicité du dispositif de formation (ainsi que sa durée somme toute très limitée), constituent pour les promoteurs de cette démarche des atouts indéniables qui du fait de son coût par bénéficiaire très réduit, permet de toucher rapidement un grand nombre de producteurs. Inversement le CEF qui est une démarche d'appui conseil basé sur une proximité entre les bénéficiaires et le conseiller (ou l'animateur relai) sur une période deux ou 3 ans, est certainement plus efficace mais beaucoup plus coûteux et donc au final moins efficient que le FSB.

Mais comme dans les deux cas, la mesure des impacts est rarement réalisée (car difficile à réaliser surtout d'un point de vue quantitatif) il est impossible de conclure sur les ratios respectifs coût/bénéfices des deux démarches.

EXPERIENCE D'UN MECANISME DE FINANCEMENT AGRICOLE BASEE SUR L'ENSEIGNEMENT DU CONSEIL A L'EXPLOITATION AGRICOLE FAMILIALE

Le Fonds de Développement de Services Spécifiques

SOFRECO
92-98, Bd Victor Hugo - 92115 Clichy Cedex

Table des matières

1. CONTEXTE

Le Fond de Développement des Services Spécifiques est destiné à soutenir des microprojets de chefs d'exploitations et d'organisations de producteurs, découlant d'un travail de réflexion et de gestion insufflé par la démarche CEF ou CdG-OP. Pour ainsi dire, cette composante du PADYP permet l'aboutissement des deux démarches de conseil, en permettant aux porteurs de mettre en pratique les enseignements et outils intégrés au cours des formations et des séances de conseil.

La mise en œuvre de ce fond a été confiée à une équipe au sein de la CELCOR qui est sous la responsabilité de la Coordination. Il est dénommé le « Pôle de gestion du FDSS ». De juin 2013 à juin 2016, le PADYP a mis en œuvre un instrument de financement de l'agriculture dénommé Fonds développement de services spécifiques (FDSS). Il visait à soutenir des microréalisations ou des actions porteuses et/ou novatrices en termes de développement et d'augmentation de revenus, au bénéfice des chefs d'exploitations familiales, à titre individuel ou collectif, et des organisations de producteurs (OP), « porteurs de projets » découlant d'un travail de réflexion et de gestion insufflé par la démarche de Conseil d'Exploitation agricole Familial (CEF) ou de Conseil de Gestion aux Organisation de Producteurs (CdG-OP).

Ce document de capitalisation présente une synthèse résultant de l'évaluation du processus de mise en œuvre du Fonds développement de services spécifiques (FDSS) par le Programme d'Appui aux Dynamiques Productives.

2. ELIGIBILITE DES MICROPROJETS

2.1. ÉLIGIBILITE DES PORTEURS DE MIP

Le FDSS est ouvert aux exploitants agricoles adhérents ou GFC suivis par un conseiller en CEF à l'échelle de leur exploitation individuelle ou une OP suivie par un conseiller en CdG-OP. Ils ont pu émarger au FDSS et ont été bénéficiaires de l'intervention.

Les porteurs de projets individuels doivent également être dans la démarche CEF depuis au moins six mois. Les GFC devront en plus apporter la preuve de la mise en place d'un organe de gestion du microprojet.

Les organisations de producteurs (OP) souhaitant bénéficier du FDSS doivent (i) être enregistrées selon la réglementation en vigueur au Bénin, (ii) être à jour dans la tenue de leurs réunions statutaires et applications de leur règlement intérieur et (iii) être dans la démarche CdG-OP depuis au moins six mois.

Le porteur de microprojet doit par ailleurs prouver sa capacité à cofinancer les réalisations prévues au titre de son microprojet à travers la production d'une preuve matérielle des apports en nature et/ou en espèce. Lorsque ces conditions d'accès sont réunies, les porteurs de projet peuvent remplir une fiche d'idée de micro projet.

Fiabilité des acteurs

La réussite d'un microprojet est fondamentalement basée sur la qualité de son porteur. Autant que sa participation à un dispositif (CEF et CdG OP dans ce cas), son intégrité humaine est aussi importante. Il n'y a cependant pas de critère universellement admis pour apprécier la fiabilité et les intentions inavouées des humains. Il faut considérer que la détermination du porteur du microprojet est une condition particulièrement importante dans la réussite de l'action.

L'une des caractéristiques distinctives des porteurs a été leurs états d'analphabètes, ou non. En effet, un part importantes des porteurs de microprojets est analphabète et a justifié la conception d'outils pour analphabètes lors de la mise en œuvre du CEF. Même s'il ne s'agit pas d'un critère d'exclusion, cette caractéristiques des porteurs a, assez souvent, influencé la mise en œuvre des activités. Il a été parfois nécessaire de suppléer à cette faiblesse par des ''prise en charge'' des MIP par les Conseillers et CAMIP qui sont venus en appui.

2.2. DOMAINES D'INTERVENTION

Selon l'approche du Conseil aux Exploitations agricoles Familiales (CEF) et du Conseil de Gestion auprès des OP (CdG-OP), le FDSS concerne les actions et initiatives qui permettent de manière cumulée ou séparée :

- le renforcement de capacités des chefs d'exploitation ou des OP au niveau managérial, technique, économique, et/ou financier ;
- l'investissement dans la production agricole et l'élevage : l'équipement en matériel agricole, la gestion de la fertilité, l'intensification agricole, l'association agriculture élevage, l'installation d'infrastructures et d'équipements, l'achat de terres…
- l'investissement dans des activités d'aval des filières : conditionnement, transformation et commercialisation des produits agricoles, information, prospection et courtage.

2.3. PRINCIPE DE COFINANCEMENTS DES MICROPROJETS

Les porteurs peuvent proposer des microprojets comprenant i) des investissements ; ii) un renforcement des capacités ou iii) des investissements et un renforcement des capacités. Dans ce dernier cas, les montants plafonds se cumulent. Les porteurs contribuent en espèce et/ou en nature aux réalisations selon la clé de cofinancement du FDSS.

Tableau n°1 : Clé de cofinancement des microprojets

Type de projets financés		Plafond de subvention	Taux de contrepartie du porteur
Investissements (équipements et/ou matériels)	Collectifs	7 000 000	20%
	Individuels	2 000 000	
Renforcement de capacités (formations, visite d'échange, …)	Collectifs	2 000 000	10%
	Individuels	1 000 000	

Le FDSS ne subventionne pas les fonds de roulement nécessaires au démarrage de l'activité.

3. DISPOSITIF INSTITUTIONEL DE MISE EN ŒUVRE

3.1. LE POLE DE GESTION DU FDSS

L'équipe en charge de la gestion du FDSS au niveau de la coordination du PADYP est désignée sous l'appellation de ''Pôle de gestion du FDSS''. Cette équipe, initialement composée d'un agronome et d'un assistance-comptable a progressivement été étoffée, à mesure que la charge de travail se précisait. Elle a pour mission de :

- contrôler l'instruction des dossiers ;
- organiser et animer les comités de présélection d'idées de projets (CPIP) et les Comités d'Étude et de Validation (CEV) des demandes de financement ;
- effectuer les visites de faisabilités ;
- informer les demandeurs des réponses apportées par le CEV ;

- appuyer la mise en place des investissements ;
- s'assurer de la bonne utilisation des fonds alloués ;
- procéder aux transferts et contrôles de flux financiers ;
- suivre et évaluer les microprojets.

3.2. Les CAMIP

Les Chargé d'Appui au montage et au suivi des Microprojets (CAMIP) sont des agents de niveau Bac + 3 en agronomie, géographie, économie ou autres sciences sociales. Leur mission a consisté à :

- participer à l'identification des idées de microprojet ;
- accompagner les porteurs dans l'élaboration et la présentation de leurs fiches d'idées de microprojet ;
- participer à l'analyse et la pré-validation des demandes de fonds des porteurs des microprojets ;
- participer à la conduite des visites de faisabilité des microprojets ;
- appuyer les porteurs dans l'élaboration les dossiers MIP à partir des idées de projets validées ;
- assurer le suivi et l'évaluation des MIP ayant bénéficié des subventions FDSS.

Les CAMIP avaient une zone d'intervention allant d'une à quatre communes. La charge de MIP a varié entre 1 et 4 dizaines de dossiers. Cette charge élevée de travail a affecté le degré de proximité dans l'accompagnement des porteurs. En dépit de ces observations, leur contribution a été importante pour l'atteinte des objectifs du FDSS. Cependant, il faut observer que cette contribution pourrait être optimisée dans une bonne conciliation de la charge de MIP à accompagner et leur répartition spatiale.

Accompagnement de proximité

Dans une volonté d'accompagnement de proximité, et une perspective de limitation des risques de dévoiement des ressources allouées aux microprojets, une charge d'une vingtaine de MIP répartie dans un rayon d'une cinquantaine de kilomètres autour de la résidence du CAMIP serait optimal. Il serait aussi important de renforcer le CAMIP par un dispositif d'assistance-conseil plus rapproché que le niveau central.

Dans le cadre de cette prestation, l'essentiel des moyens de travail (immobilier, moyen roulant, équipements) des CAMIP n'ont pas été fourni. Ces conditions de travail n'ont pas favorisé une bonne productivité intellectuelle des CAMIP.

3.3. Organe de gestion du FDSS

Deux organes d'analyses et de décisions sur les microprojets sont mis en place. Il s'agit de :

- Comité de Présélection des Idées de Projets (CPIP) : il est composé de 3 représentants de producteurs et d'un représentant du PADYP. Ce comité est chargé de présélectionner des idées de microprojet présentées sur la base des fiches remplies par les porteurs (support papier et support informatique) qui seront analysées en fonction des critères d'éligibilité et de pertinence du micro projet.

- Comité d'Étude et de Validation des microprojets (CEV) est composé de 7 membres dont 3 producteurs, 1 représentant de la Fédération des unions de producteurs, de deux représentants des ONG ayant assuré l'intermédiation sociale pour la mise en œuvre du CEF et d'un représentant du PADYP. Ce comité reçoit, étudie et analyse les dossiers transmis, puis donne son avis de financement ou non pour chaque microprojet qui lui est présenté. Le CEV statue sur la base des critères d'éligibilité des dossiers et du code de financement du FDSS. Une grille d'évaluation synthétisant les différents points étudiés par le CEV est suivie pour effectuer une évaluation homogène et équitable des différents dossiers.

Si la pertinence de ces organes reste incontestable, leurs compositions et fonctionnement pourraient être améliorés. En effet, l

4. SELECTION ET DE FINANCEMENT DES MICROPROJETS

4.1. INSTRUCTION DES MICROPROJETS

De l'identification à la mise en œuvre d'un microprojet plusieurs étapes sont importantes comme représentées sur la figure ci-dessous.

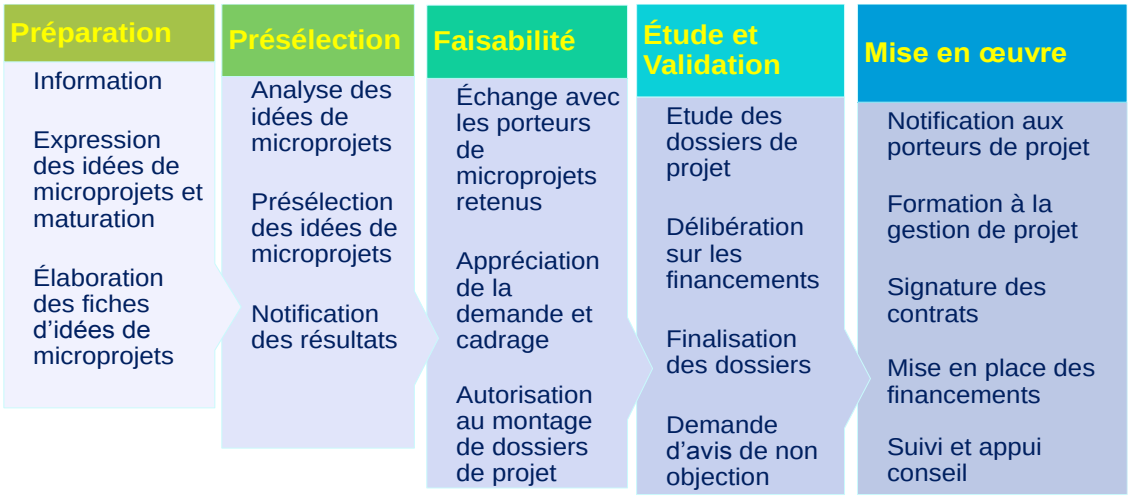


Figure 1 : De l'identification et à la mise en œuvre d'un microprojet

4.2. VALIDATION DES IDEES ET DE SELECTION DES MIP

Deux organes d'analyses et de décisions sur les microprojets sont mis en place. Il s'agit du Comité de Présélection des Idées de Projets (CPIP) et du Comité d'Étude et de Validation des microprojets (CEV).

4.3. PROCEDURES DE MISE EN ŒUVRE DES MICROPROJETS

Après étude et validation des MIP puis la prise en compte des observations du CEV, un contrat d'appui à la mise en œuvre du MIP avec le porteur concerné peut être signé. Avant la mise en place de la subvention, le porteur reçoit une formation sur les procédures administratives et financières de mise en œuvre du MIP.

Après la signature du contrat d'appui à la mise en œuvre du MIP, le porteur reçoit la subvention du FDSS pour la réalisation de son microprojet. Il assure la maitrise d'ouvrage de son microprojet avec au besoin une assistance-conseil de son CAMIP référent.

L'ensemble de l'information relative à l'historique du traitement des MIP, des décaissements et de justification des subventions est géré dans une base de données tenue sous forme d'un fichier Excel. En dépit des risques de modifications malencontreuses des informations, cet outil a permis une gestion

5. RESULTATS GLOBAUX OBTENUS

5.1. DIVERSITE DES MICROPROJETS

La mise en œuvre des activités du FDSS a permis d'appuyer la réalisation totale ou partielle de 340 microprojets. Ils sont répartis dans 40 communes du Bénin soit la quasi-totalité de la zone d'intervention du PADYP.

Tableau 2 : Subventions décaissées par département et par programme de développement

Départements	Agriculture	Élevage	Pêche et Aquaculture	Total
Alibori	44	18	1	**63**
Atacora	15	15		**30**
Atlantique	26	16		**42**
Borgou	34	7	1	**42**
Collines	44	12		**56**
Couffo	7			**7**
Littoral	2			**2**
Mono	16	2	2	**20**
Ouémé	23	4	6	**33**
Plateau	12	2	1	**15**
Zou	23	5	2	**30**
Total	**246**	**81**	**13**	**340**

À travers ces microprojets, une vingtaine de filières ont été touchées dans les maillons de la production et de la transformation notamment. Ils concernent les trois programmes de développement du secteur agricole au Bénin que sont :

- le Programme de Développement de l'Agriculture ;
- le Programme de Développement de l'Élevage ;
- Le Programme de Développement de la Pêche et l'Aquaculture.

5.2. RESULTATS FINANCIERS

Au total, six cent onze millions de francs CFA ont été mobilisés en subvention pour la mise en œuvre de 340 microprojets dans 40 communes. La mise à disposition des Fonds au porteur se fait en une ou deux tranches et quelques fois plus. Les subventions sont mises à la disposition du porteur par chèque ou par virement.

Après la mise en œuvre des activités, les porteurs de MIP, avec l'appui des CAMIP, présentent pour validation, les pièces justificatives des réalisations

Indicateurs de performance	Valeur (F CFA)	Taux de réalisation (%)
Allocation totale	762 558 168	100,0
Engagement	646 821 239	84,8
Décaissement	611 274 245	94,5
Justification	603 570 260	98,7

Ces résultats ont été atteints au fur des validations et des décaissements en faveur des microprojets. Il fout observer qu'il a fallu une période de préparation de presque 15 mois avant les premiers décaissements.

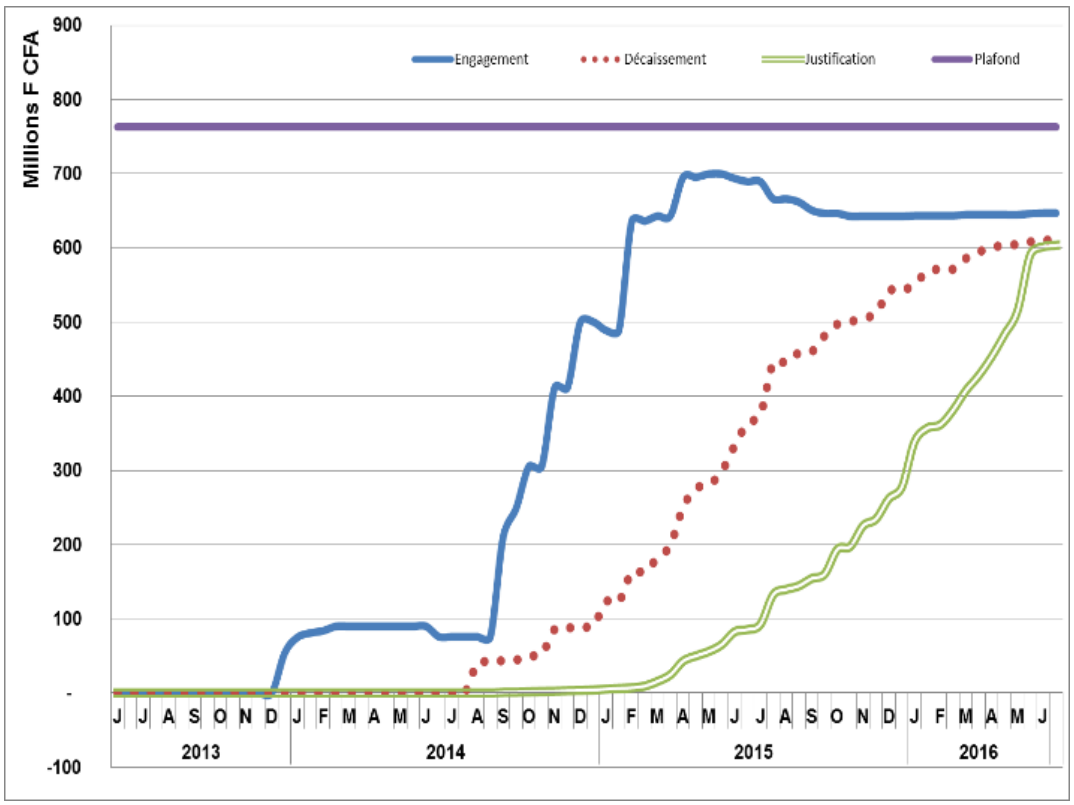


Figure 2 : Progression des indicateurs de financement des MIP

En raison des difficultés de mobilisation des preuves de l'utilisation des fonds, les justifications des fonds, en accord avec les exigences définies, n'a pas été aisée pour les porteurs. En conséquence, la mise en œuvre de plusieurs microprojets a été handicapée par l'impossibilité à respecter la planification financière préétablie.

Au regard de l'environnement économique (artisans peu professionnels, économie fortement informelle, crainte de la fiscalité, …) il aurait été utile de mieux adapter en opérant un choix en lien avec

- le mécanisme de mise en œuvre des MIP (artisans locaux peu professionnels ou entreprises formelle couteuses et peu disponible ?) ;
- mise en place de formulaires de pièces justificatives (facture pro forma, facture, bordereau de livraison, …) acceptée par les services de comptabilité.

5.3. ÉVALUATION DE REUSSITE DES MIP

Les microprojets ont fait l'objet d'une évaluation. À cet effet, une dizaine de critères de réussite des MIP a été définie et un barème d'évaluation établi. Il s'est agi de vérifier entre autres :

- l'effectivité & état du MIP
- le respect de la procédure de sélection du MIP
- le respect des dispositions contractuelles clés
- la justification des encaissements et dépenses
- l'effectivité et la sélection des fournisseurs
- l'encadrement et le suivi du MIP

- l'efficacité et l'efficience
- la satisfaction générale et la durabilité
- les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre et les approches de solutions
- l'impression générale et les commentaires du bénéficiaire

Au terme de cette évaluation 95% des microprojets ont atteint des niveaux de réussite plus ou moins satisfaisant.

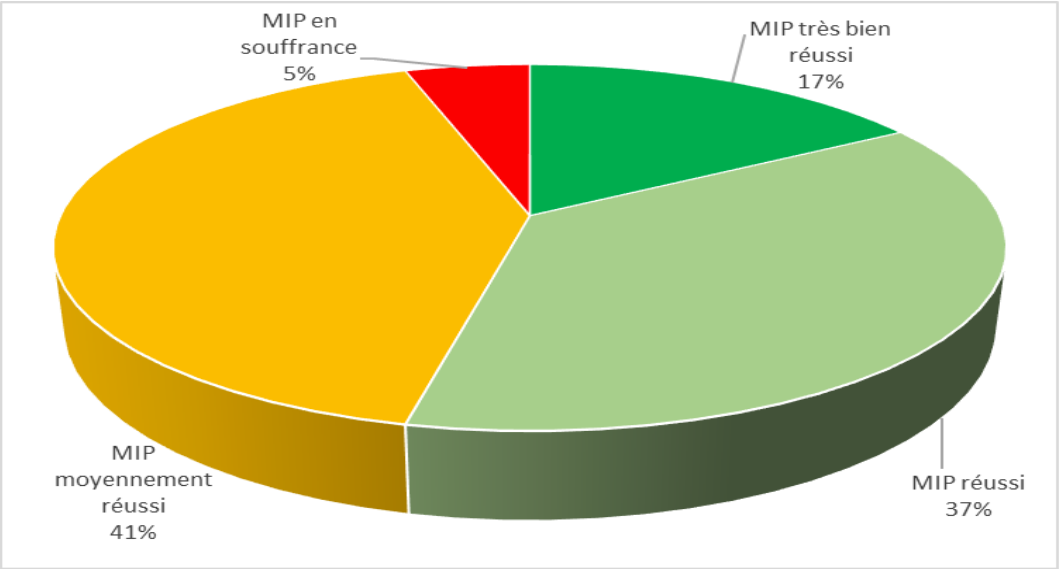


Figure 3 : Typologie des 340 microprojets selon statut de mise en œuvre

6. ROLES DES ACTEURS EXTERNES

6.1. FOURNISSEURS

Dans le cadre de la réalisation des différents microprojets, il a été question de :

- construire des infrastructures d'élevage, des ateliers de transformation ;
- acquérir des équipements de production, de transport et de transformation de produits agricoles ;

Dans le respect des orientations de base sur la gestion des MIP, le processus de maitrise d'ouvrage a été confié aux porteurs de projets. Cette démarche de responsabilisation du porteur pour mise en œuvre du MIP a aussi favorisé le recours aux artisans locaux pour la réalisation des infrastructures et le montage des équipements de production.

Ces artisans sont, pour la plupart caractérisés par :

- des compétences techniques assez limitées dans les domaines du montage d'équipements agricoles et le manque de normalisation des techniques des réalisations dont les effets se mettent en évidence au niveau des produits finis livrés ;
- le caractère fortement limité de leur surface financière qui réduit leurs capacités à démarrer anticipativement les commandes ;
- la forte proportion d'analphabète dans le secteur qui handicape leur aptitude à produire les pièces comptables des payements qu'ils reçoivent (factures, bordereau de livraison, …).

Performance des artisans

Le montage des équipements agricoles a été assuré par des artisans (maçon, soudeur, ...) dont les connaissances sont peu normalisé et les capacités de administratives et financières sont très limités. Ces faiblesses allongent les délais de réalisation des infrastructures et équipements et parfois altèrent leurs qualités.

6.2. MECANISME DE MISE EN PLACE DES SUBVENTIONS

Les transferts de fonds entre le FDSS et les porteurs ont été faits aux moyens de (i) remise de chèques lorsque les porteur ou leurs fournisseurs ont une pièce d'identité acceptée dans le système bancaire ou de (ii) virement de compte à compte pour les porteurs ne disposent pas de pièces d'identité valables. Dans ce cas, le recours à une IMF (plus généralement la CLCAM) a été nécessaire. Plus de 90% des transferts de fonds à l'endroit des porteurs de MIP a mis en œuvre l'option 4 du schéma ci-dessous.

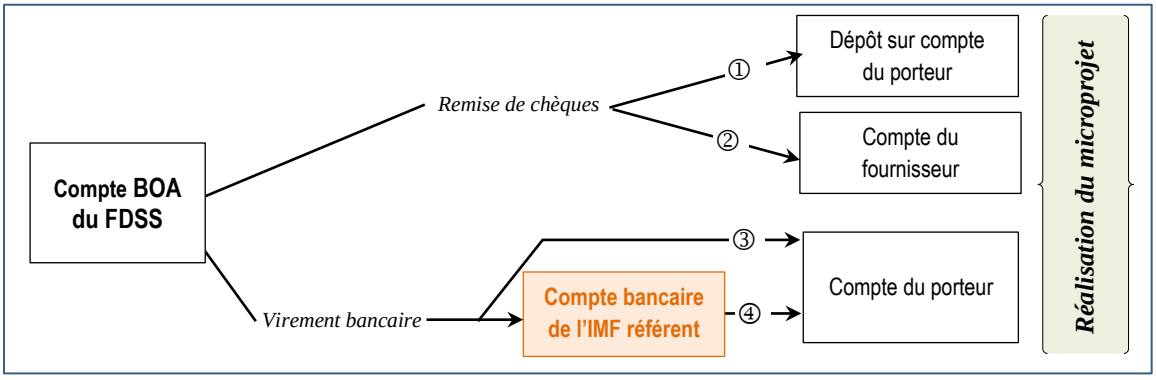


Figure 4 : Schéma de mise en place des fonds

Dans le cas de cette expérience, la collaboration avec les IMF a été plus intuitive que le résultat d'une démarche administrative de collaboration. Principalement trois réseaux d'IMF y ont participé. Il s'agit de la FECECAM avec une couverture nationale puis de la CAVECA et ALIDE avec des couvertures géographiques bien plus limitées.

Le FDSS est conçu pour permettre un appui financier ponctuel aux producteurs, lequel pourra à l'avenir être porté par des Institutions de Micro Finance (IMF) locales. Pour cela, il est apparu important dès le démarrage de travailler à une collaboration pragmatique avec les IMF de la place, afin de leur permettre de mieux comprendre les besoins du monde agricole et de réfléchir avec eux à l'élaboration de produits financiers adaptés aux besoins de campagne des exploitants agricoles.

À l'opérationnel, cette collaboration souhaitée n'a pas été effective. Cependant, il a fallu leur implication a été essentielle pour lever la contrainte liée au défaut chez les porteurs de MIP de pièces d'identité valables pour le système bancaire. Dans l'ensemble, la collaboration a été positive notamment pour la simplicité du mécanisme d'accès aux ressources financières pour les porteurs. Cependant, sa mise en œuvre a connu des insuffisances, notamment le manque de fluidité dans les transactions financières et l'impossibilité pour le dispositif de suivi du FDSS de suivre convenablement des opérations financières.

Dans la perspective d'expériences ultérieures, la formalisation de cette collaboration avec les IMF et notamment la FECECAM, pourra offrir un meilleur cadre d'accélération des transactions et d'intéressantes possibilités de suivi des mobilisations de contreparties financières et décaissements.

Accessibilité aux services financiers

Les paysans ciblés par les actions du FDSS sont pour la plupart analphabètes et dépourvu de pièces d'identité. Cela les exclus des banques commerciales. Les mécanismes simplifiés d'accès au service bancaire mis en place par les IMF ont constitué une excellente solution au potentiel sous-valorisé en raison de la formalisation de la collaboration.

ANNEXES : OUTILS DE GESTION DU FDSS

Usagers des outils	Description	Outils
1. Outils à l'usage du porteur	Outil de présentation de l'idée de projet. Cette fiche est exploitée pendant les sessions du Comité de Présélection des Idées de Projets (CPIP)	01 Formulaire idée de projets revue ma
	Outil de rédaction du dossier de projet. Il est le plan d'affaire qui est étudié pendant les Comités d'Étude et Validation des dossiers. Il indique entre autres le budget d'investissement et les indicateurs de rentabilité	03 Canevas de dossier MIP-FDSS.pc
	Fiche de répartition temporelle des besoins de financement de la mise en œuvre du projet.	05 Fiche de planification.pdf
	Fiche d'expression de demande de tranche de subvention	05 Fiche de demande de fonds I
2. Outils à l'usage du CAMIP	La visite de faisabilité est faite après la présélection des idées de microprojets et a pour but de vérifier les informations, d'affiner la réflexion et de mobiliser des gages de succès du MIP	02 Compte rendu de visite de terrain.p
	Outil d'évaluation de la contrepartie en nature mobilisée pour la réalisation du MIP	04 Rapport évaluation contrepa
	Outil de récapitulation mensuelle des progressions dans la mise en œuvre technique et financière du MIP	05 Fiche mensuelle de suivi MIP.pdf
3. Outils à l'usager du CEV	Canevas d'évaluation des microprojets pendant les comités d'étude et validation des MIP	CEV Grille d'évaluation des MI
4. Outils à l'usage du Pôle de Gestion	Outil de vérification des pièces constitutives du dossier de microprojet vue dans son entièreté (plan d'affaire, pièces administratives, pièces justificatives de financement …)	Fiche de Controle .pièce .MIP.pdf
	Outil d'analyse, de validation et de suivi des demandes de fonds envoyé par le porteur de MIP	06 Modèle fiche de décaissement.pdf
	Fiche récapitulative des décaissements et des justifications de fonds à l'occasion de la mise en œuvre du MIP	07 Modèle Fiche de cloture.pdf
5. Outils à usagers multiples	Modèle de contrat d'appui à la mise en œuvre du microprojet	05 Contrat MIP.pdf